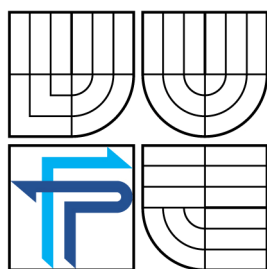




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY (ÚE)

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF ECONOMICS

NÁVRH NA ZLEPŠENÍ PRACOVNÍ MOTIVACE

PROPOSAL OF IMPROVEMENT OF THE WORK MOTIVATION

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Jiří KUBÍK

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

PhDr. Ing. JIŘÍ POKORNÝ CSc.

BRNO 2007

ZADÁNÍ VŠKP

LICENČNÍ SMLOUVA

POSKYTOVANÁ K VÝKONU PRÁVA UŽÍT ŠKOLNÍ DÍLO

uzavřená mezi smluvními stranami:

1. Pan/paní

Jméno a příjmení: Jiří Kubík

Bytem: Náměstí Svobody 1189, 565 01, Choceň

Narozen/a (datum a místo): 21.4. 1983 v Hradci Králové

(dále jen „autor“)

a

2. Vysoké učení technické v Brně

Fakulta podnikatelská

se sídlem Kolejní 2906/4, 612 00, Brno

jejímž jménem jedná na základě písemného pověření děkanem fakulty:

doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D., ředitelka Ústavu ekonomiky

(dále jen „nabyvatel“)

Čl. 1

Specifikace školního díla

1. Předmětem této smlouvy je vysokoškolská kvalifikační práce (VŠKP):

- ☒ disertační práce
- ☒ diplomová práce
- ☐ bakalářská práce
- ☐ jiná práce, jejíž druh je specifikován jako

.....

(dále jen VŠKP nebo dílo)

Název VŠKP: Návrh na zlepšení pracovní motivace

Vedoucí/ školitel VŠKP: PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

Ústav: Ústav ekonomiky (ÚE)

Datum obhajoby VŠKP: červen 2007

VŠKP odevzdal autor nabyvateli v*:

- | | | | |
|--|---|-----------------|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> tištěné formě | – | počet exemplářů | 1 |
| <input checked="" type="checkbox"/> elektronické formě | – | počet exemplářů | 1 |

* hodící se zaškrtněte

2. Autor prohlašuje, že vytvořil samostatnou vlastní tvůrčí činností dílo shora popsané a specifikované. Autor dále prohlašuje, že při zpracovávání díla se sám nedostal do rozporu s autorským zákonem a předpisy souvisejícími a že je dílo dílem původním.
3. Dílo je chráněno jako dílo dle autorského zákona v platném znění.
4. Autor potvrzuje, že listinná a elektronická verze díla je identická.

Článek 2

Udělení licenčního oprávnění

1. Autor touto smlouvou poskytuje nabyvateli oprávnění (licenci) k výkonu práva uvedené dílo nevýdělečně užít, archivovat a zpřístupnit ke studijním, výukovým a výzkumným účelům včetně pořizování výpisů, opisů a rozmnoženin.
2. Licence je poskytována celosvětově, pro celou dobu trvání autorských a majetkových práv k dílu.
3. Autor souhlasí se zveřejněním díla v databázi přístupné v mezinárodní síti
 - ☐ ihned po uzavření této smlouvy
 - ☐ 1 rok po uzavření této smlouvy
 - ☒ 3 roky po uzavření této smlouvy
 - ☐ 5 let po uzavření této smlouvy
 - ☐ 10 let po uzavření této smlouvy(z důvodu utajení v něm obsažených informací)
4. Nevýdělečné zveřejňování díla nabyvatelem v souladu s ustanovením § 47b zákona č. 111/ 1998 Sb., v platném znění, nevyžaduje licenci a nabyvatel je k němu povinen a oprávněn ze zákona.

Článek 3

Závěrečná ustanovení

1. Smlouva je sepsána ve třech vyhotoveních s platností originálu, přičemž po jednom vyhotovení obdrží autor a nabyvatel, další vyhotovení je vloženo do VŠKP.
2. Vztahy mezi smluvními stranami vzniklé a neupravené touto smlouvou se řídí autorským zákonem, občanským zákoníkem, vysokoškolským zákonem, zákonem o archivnictví, v platném znění a popř. dalšími právními předpisy.
3. Licenční smlouva byla uzavřena na základě svobodné a pravé vůle smluvních stran, s plným porozuměním jejímu textu i důsledkům, nikoliv v tísní a za nápadně nevýhodných podmínek.
4. Licenční smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami.

V Brně dne:

.....
Nabyvatel

.....
Autor

Abstract

One of the director activities is motivation of workers. The motivation is internal process, that express desire and willingness of human to take a certain pains leading to reach an important goal or result. This work occupies with the motivation and efficiency of the company. To obtain the information about the motivation of work behavior is used a method of questionnaire exploration. On basis of result this analysis is identified the problematic areas and suggested possibilities how to improve the motivation and efficiency system of this company.

Keywords: motivating system, motivation, efficiency, suggestions, how to improve the motivation

Abstrakt

Jednou z činností vedoucích je motivace pracovníků. Motivace je vnitřním procesem, který vyjadřuje touhu a ochotu člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení významného cíle nebo výsledku. Tato práce se bude zabývat motivací a výkonností pracovníků u konkrétní firmy. Pro získání informací o motivaci pracovního jednání využiji metodu dotazníkového průzkumu. Na základě výsledků tohoto šetření identifikuji problematické oblasti a navrhnu možná zlepšení motivačního a výkonnostního systému této firmy.

Klíčová slova: motivační systém, motivace, výkonnost, návrhy na zlepšení

Bibliografická citace práce

KUBÍK, J. *Návrh na zlepšení pracovní motivace,*

Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2006. 105 s.

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma: **Návrh na zlepšení pracovní motivace** vypracoval samostatně a použil jen pramenů, které cituji a uvádím v diplomové práci. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplné, že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů).

V Brně dne 24. 5. 2007

.....
Jiří Kubík

Poděkování

Děkuji PhDr. Ing. Jiřímu Pokornému, CSc. za všestrannou pomoc, kterou mi ochotně poskytl v průběhu zpracování diplomové práce.

OBSAH

1	ÚVOD.....	12
2	CÍL PRÁCE.....	14
3	TEORETICKÁ ČÁST.....	15
3.1	Motivace	15
3.1.1	Motiv.....	15
3.2	Vývoj motivačních systémů.....	15
3.3	Motivační teorie	18
3.3.1	Metoda cukru a biče.....	18
3.3.2	Teorie hierarchie potřeb	20
3.3.3	Teorie ekvity (Stacy Adams)	21
3.3.4	Teorie získaných (osvojených) potřeb	22
3.4	Motivace a stimulace	23
3.5	Manipulace.....	24
3.6	Demotivace	25
3.7	Motivace jednotlivce.....	26
3.8	Koučování	28
3.9	Mentoring.....	29
3.10	Týmová spolupráce	30
3.10.1	Týmové cíle	31
3.10.2	Pozitiva týmů	32
3.11	Manažerské vedení pracovníků.....	34
3.11.1	Prostředky motivace.....	35
3.11.2	Základy úspěšného vedení	37
3.11.3	Plnění pracovních úkolů	38
3.11.4	Pole kompetencí.....	39
3.12	Správná motivace pracovníků.....	39
3.12.1	Cíle.....	40
3.12.2	Kontrola správné motivace	43
3.12.3	Podnikové motivační prostředky	44
4	PRAKTICKÁ ČÁST	46
4.1	Historie firmy.....	46
4.2	Charakteristika firmy	46
4.2.1	Partnerské finanční instituce	47
4.2.2	Přístupy finančních poradců ke klientům	47
4.2.3	Partneři společnosti	48
4.2.4	Nabídka firmy	50
4.2.5	Pobočky.....	51
4.3	Vize společnosti	51
4.4	Oblastní ředitelství Brno	51
4.4.1	Struktura oblastního ředitelství Brno	52
4.4.2	Charakteristika zaměstnanců	53
4.5	Dotazníkové šetření	53
4.5.1	Cíle a vize (dotazník 1).....	54
4.5.2	Organizovanost (dotazník 2).....	58
4.5.3	Výkonnost (dotazník 3).....	65

4.6	Celkové shrnutí dotazníkového šetření	77
4.7	Analýza současného stavu	78
4.7.1	SWOT analýza	79
4.8	Problematické oblasti	80
4.9	Nápravná opatření	81
4.9.1	Vnitřní motivace	81
4.9.2	Stanovení krátkodobých a dlouhodobých cílů	82
4.9.3	Nedostatečné motivační schopnosti ze strany vedoucích	83
4.9.4	Poskytnutí zpětné vazby vedoucích k posílení motivace	85
4.9.5	Firemní vzdělání	86
4.9.5.1	Vhodný výběr společnosti	86
4.9.6	Morálka	88
4.9.7	Práce v týmech	89
4.9.8	Efektivní využívání času	89
4.9.8.1	Zlepšení nakládání s časem	90
4.9.8.2	Důležitost a naléhavost	91
4.9.9	Řízení a vedení porad	93
5	ZÁVĚR	95
6	Použitá literatura	96
6.1	Monografické publikace	96
6.2	Internetové zdroje	97
7	Seznam tabulek	99
8	Seznam grafů	100
9	Seznam obrázků	101
10	Přílohy	102

1 ÚVOD

Motivace patří mezi pojmy, které se těší velké oblibě. Být sám dobře motivovaný a také být schopen motivovat druhé – to se považuje za mimořádně lákavou záležitost. Patrně i proto, že motivace je důležitým faktorem úspěšnosti. Podniky očekávají od lidí, kteří nich žádají o práci, že jsou vysoce motivovaní, aktivní a iniciativní. Za samozřejmou kvalifikaci a vlastnost řádových pracovníků se motivace považuje proto, že už jistou míru motivace v sobě mají. U vedoucích pracovníků se očekává nejen jejich vlastní vnitřní motivace, ale navíc i schopnost motivovat k práci ostatní, umět je pro ní přímo nadchnout.

Často slyšíme v podnicích stížnosti, že spolupracovníci projevují příliš malou angažovanost, svoje úkoly si „odpracují“ bez chuti a zájmu, nesnaží se iniciativně udělat něco navíc. Potom z vedení zaznívá: „Potřebujeme motivovanější pracovní síly“!

Mnozí lidé se domnívají, že „motivace“ je původní vrozenou lidskou vlastností. Je to tedy jakýsi charakterový rys, jenže tak tomu není. Až příliš často můžeme totiž pozorovat, že lidé ve svém zaměstnání vykonávají – a to i na dobře placených pozicích – svou práci jen v rámci daných předpisů, neboli „jen do výše svého platu“. Ovšem ve svém volném čase sledují napohled méně důležité cíle bez nároku na odměnu, s velkou angažovaností a zaujetím. Poznatky z tohoto pozorování oslabují názor, že primárně lze penězi lidi přimět k tomu, aby svou práci vykonávali s plným zaujetím, aktivně a intenzivně.

„Motivace nepředstavuje originální lidskou vlastnost, nýbrž je výsledkem určitého procesu. Kdyby to byla jedna z vrozených lidských vlastností, znamenalo by to, že takto daný motivační stav zůstává po celý náš život téměř neměnný. My všichni však z vlastní zkušenosti víme, že naše motivace podléhá silným výkyvům. Může za to působení různých faktorů, ovlivňujících v různé míře naši motivaci. Tyto činitele kromě toho nepůsobí izolovaně – naopak jsou navzájem propojeny sítí specifických vztahů.“¹²

Navíc vždy ještě vstupuje do hry faktor času. Současné poměry, situace či stav mohou ovlivnit naši budoucí motivaci. Získáme-li například dnes zkušenost, že se nám vynaložené úsilí vyplácí, pak vzroste i naše budoucí ochota podávat vysoké výkony.

„Skutečnost, že lidem chybí motivace k práci, nemusí být vždy důvodem ke složitým zásahům na úrovni psychologie. Až překvapivě často můžeme vidět, že příčiny demotivace jsou velmi jednoduché a jejich odstranění nevyžaduje žádné velké lidoznalectví.“¹²

Motivace jako výsledek manažerského úsilí se projevuje příznivou skutečností – harmonií zájmů jednotlivců a potřeb příslušné firmy. Pokud se to nepovede, neznamená to vždy, že příslušný manažer selhal na úrovni individuálního působení na dlouhodobý a aktuální stav svých zaměstnanců.

Poměrně často, se například stává, že lidé nedělají to, co se od nich očekává, spíše proto, že jim to nikdo pořádně nevysvětlil, než aby k tomu cítili odpor nebo lhostejnost. Potom je přirozenou, snadnější a levnější alternativou k motivaci poskytnutí dostatek informací o úkolu, jeho smyslu, žádoucím výsledku (a případně i žádoucím způsobu provedení) a poskytování relevantní zpětné vazby – někdy už v průběhu plnění úkolu a vždy alespoň po jeho splnění.

„Je poměrně časté, že lidé nepracují v souladu s vnitřními motivy proto, že systém firemních cílů nenabízí lidem nic, co by je mohlo přiměřeně nadchnout. V takovém případě je pochopitelně marné zkoušet nějaká motivační kouzla – můžeme s lidmi snad krátkodobě manipulovat, ale dlouhodobě (nehodláme-li tolerovat nespokojenost a vysokou fluktuaci) nám nezbývá než zásah do firemních cílů – tedy úprava jejich definice, tak aby cíle obsahovaly i příznivé, potenciální motivující podněty pro zaměstnance.“¹²

2 CÍL PRÁCE

V mé diplomové práci se věnuji oblasti motivace pracovníků v jedné společnosti. Firma se zabývá poskytováním finančních služeb. Náplní spolupracovníků této firmy je poskytovat finanční informace fyzickým a právnickým osobám, zabývat se poradenstvím a servisní činností. Pro svou práci jsem si vybral jeden úsek společnosti, který patří mezi tři nejlepší skupiny v rámci této firmy.

V posledním roce došlo u této skupiny k mírnému vzestupu produktivity než v letech minulých. Do této skupiny přibývají stále noví pracovníci, které zaujal tento obor. Tyto lidi je potřeba správně nastavit tak, aby dosahovali kvalitních výkonů a pomohli ke splnění cílů společnosti. Pracovníci nejsou přímo zaměstnanci společnosti, nýbrž osoby samostatně výdělečně činné. Jejich pracovní činnost závisí čistě na nich a je potřeba je dostatečně motivovat. Motivace, ať už vnitřní nebo vnější, patří mezi jedny z hlavních faktorů, které ovlivňují výkonnost osob. S tím by společnost měla počítat a vytvořit takové prostředí a postupy, které budou pracovníky motivovat.

Cílem mé práce je analyzovat současný stav ve firmě, podrobněji se zabývat činností všech spolupracovníků a jejich vedoucích. Zjistit, jakým způsobem probírá motivace a čím bych mohl zvýšit pracovní výkon jednotlivců a týmů.

3 TEORETICKÁ ČÁST

3.1 *Motivace*

Motivací člověka rozumíme soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují lidské jednání a prožívání.

„Motivace znamená vytvořit u lidí vnitřní zájem, ochotu a chuť se angažovat při plnění jim svěřených úkolů.“³

Motivaci lze jednoduše vyjádřit i jako řetězec návazných reakcí kdy pocit potřeby vede ke vzniku přání dosáhnout určitého cíle. Vědomí tohoto cíle vyvolává napětí, které vyúsťuje do aktivit (úsilí), jež směřují k dosahování cílů. Výsledkem dosažení cílů je uspokojení.

Nutno si však uvědomit, že tento řetězec je značné zjednodušení, neboť skutečné vztahy bývají složitější.

3.1.1 **Motiv**

Prvotním impulsem motivace určitého chování je **motiv**, který můžeme definovat jako každou vnitřní pohnutku podněcující jednání člověka.

Pojem motiv vychází z latinského slova „movere“, což znamená *hýbatí, pohybovatí*.

Na jednání člověka většinou nepůsobí motiv izolovaný, ale celý soubor motivů. Přitom vlastní motiv je ovlivňován i vnějším prostředím.

3.2 *Vývoj motivačních systémů*

Všechny živé, fungující systémy se vyvíjejí, což platí i pro lidskou psychiku a jí inherentní motivační systém.

Z vývojového hlediska můžeme rozlišovat dvě úrovně motivačních systémů:

1. **vrozenou** (reflexní a instinktivní)
2. **naučenou** (zvykovou a volní)

O druhé hovoříme jako o naučné motivaci. „Charakterizujeme ji jako „naučené tendence k odpovědím“ a uvádí že „v samém pojmu „ získaný motiv“ je zastoupena jak motivace, tak učení“.⁹

Získané motivace v tomto smyslu znamenají naučit se získávat určité odměny a vyhýbat se určitým trestům, což je funkcí klasického a instrumentálního podmiňování. Odměny a tresty tu působí jako pozitivní a negativní incentive (pohnutky či pobídky). Uplatňuje se přitom také antipace odměn a trestů a tzv. sekundární zpevňování (zpevněním se stává i podnět asociovaný s dosaženou odměnou, který vystupuje často jako prostředek dosažení této odměny).

Potřeby probouzejí motivy směřující k dovršujícím reakcím, jejichž dosažení vzniklé potřeby redukuje. Je to tedy cesta od nespokojenosti k uspokojení. Potřeby jsou přitom uspokojovány – řečeno v termínech učení, získáváním odměn, přičemž odměnou je i vyhnutí se trestu. Rozlišujeme odměny založené na „zmenšení“ stimulace a na „zvětšení“ stimulace. Lidé hledají zážitky dvojího druhu: nadměrně zmenšená stimulace činí život nudným, monotónním, nadměrně zvýšená stimulace naopak plným napětí a neklidu. Každý jedinec tenduje k individuální hodnotě optimální stimulace, takže někteří milují spíše klid, jiní vzrušující dobrodružství. Zvyšování stimulace na optimální úroveň určitou činností, např. vyhledáním určitých zážitků, se může stát návykové. S uspokojováním potřeb se vůbec spojují určité zvyky a návyky, které tak získávají relativně autonomní motivační význam.

Způsoby, jakými se vytvářejí nové motivace, tj. jak se člověk učí novým cílům.

Je třeba rozlišit pouhé vnější motivátory (jako jsou např. peníze) od skutečných potřeb jako vnitřních. Prostředky užívané k dosažení cíle se časem můžou stát samy cíli.

Nápodoba je mechanismem vytváření nových potřeb. Člověk se srovnává s jinými lidmi (sousedy, přáteli) a touží často mít to, co mají oni, jednat jako oni. „Můžeme to vysvětlit jako tendenci konformismu (podobat se v každém ohledu co nejvíce, tedy i ve stylu života, členům skupiny, k níž jedinec sám přísluší – existuje konformismus uvnitř velkých skupin, např. v životním stylu umělců). Ale může se tu uplatňovat i funkce modelu v sociálním učení, tj. napodobovat chování jako klíč k získávání určitých odměn na základě pozorování kauzálních vztahů mezi určitým způsobem chování a dosažením určité odměny.“⁹ (např. vystupováním, které získává obdiv). V tomto smyslu vystupují druzí lidé jako pozitivní i negativní modely chování.

Společenské ocenění: určité způsoby chování jsou společenským okolím negativně postiženi (trestány opovržením, posměchem apod.), jiné jsou naopak odměňovány projevy uznání, úcty, souhlasu, sympatie atd. Uplatňují se tu zejména tzv. pozitivně vztažné skupiny, např. pracovní kolektiv, u dospívajících parta vrstevníků apod. Takové skupiny vyvíjejí určitý systém odměn a trestů, jimž se jedinec podrobuje, aby ve skupině získal dobrou pozici, místo (status), a tak je motivován předpisy této skupiny.

Vliv authority: Vliv autority se u dospělých projevuje přebíráním určitých způsobů chování, což je specifický případ učení na základě vzoru. Ztratí-li napodobovaná osoba autoritu, může se u napodobujícího objevit krize.

3.3 Motivační teorie

3.3.1 Metoda cukru a biče

Spočívá ve využívání odměn a trestů pro dosažení žádoucího chování

- odměny a tresty patří mezi nejsilnější stimuly a po mnoho staletí byly považovány jako jediné možné
- mnoho moderních teorií používá dodnes určité formy „cukru“
- „cukrem“ nejčastěji bývají peníze ve formě příplatků či prémie, ale musíme dávat velký pozor na příliš časté prodávání „cukru“
- velice škodlivé v tomto smyslu bývá automatické zvyšování platů, automatické povyšování na základě počtu odpracovaných let a vyplácení prémie bez ohledu na individuální výkonnost.
- bič se obvykle vyskytuje ve formě obavy ze ztráty zaměstnání, obavy ze ztráty části příjmů či prémie, degradování a podobně
- bývá velice silným stimulem, ale ne vždy nejlepším
- nadměrné používání biče má za následek obrané či odvetné chování, aktivizaci odborů, nižší kvalita práce, ztráta iniciativy a ochotu riskovat a někdy i nepoctivost

„Teorie X“ a „Teorie Y“

„Vznikla koncem padesátých let především zásluhou Douglase McGregora (1906 – 1964). McGregor navrhuje, aby jakékoli řízení začalo otázkami: jak vidí manažeři sami sebe ve vztahu ostatním, jak se chovají podřízení pracovníci. Zdůrazňuje vnímání lidské povahy, nutnost kombinace přímého a nepřímého řízení, popř. „tvrdého“ a „měkkého“ vedení a to diferencovaně podle různých podmínek a pro různé pracovníky.“⁶

Teorie X (teorie „autoritativního“ managementu) vychází z takového předpokladu o povaze lidí, že průměrný pracovník:

- má přirozený odpor k práci, nemá své zaměstnání rád, považuje ho za přítěž nutnou k zajištění obživy, a proto se pracovním povinností pokud možno vyhýbá,
- považuje se za námezniho zaměstnance a s podnikem ho nespojuje žádné výraznější osobní, sociální nebo emoční vztahy,
- v zaměstnání nemá zvláštní ambice, vyhýbá se osobní odpovědnosti, vlastnímu rozhodování, vyhovuje mu, že je sám řízen,
- dává přednost sociální jistotě, vyhýbá se riziku a nejistotě své pracovní existence

Teorie Y (teorie „participačního“ řízení) vychází z opačného extrémního předpokladu, že průměrný spolupracovník:

- má přirozený sklon k práci, dobrý vztah k zaměstnání a k podniku, který mu ho poskytuje, proto se ztotožňuje s cíli svého pracoviště a podniku, usiluje o jejich plnění, stupeň ztotožnění s cíli je úměrný velikosti odměn spojených s jejich dosažením,
- nechápe svoje zaměstnání v podniku jen jako nezbytnou podmínku zajištění svých existenčních potřeb, ale i jako prostředek pro přirozené uplatnění svých znalostí, schopností a dovedností, ve svém zaměstnání do značné míry nachází svoji seberealizaci,
- má snahu uplatnit se a přijmout odpovědnost za rozhodování, je ochoten účastnit se tvůrčí rizikové činnosti.

Teorie X a teorie Y tedy představují dva krajní přístupy k vedení lidí. Podle konkrétních podmínek existuje mezi těmito přístupy množství kombinací. Obecně nelze

žádnou z těchto teorií doporučit či nedoporučit. Vždy záleží na konkrétních podmínkách pracovišť, charakteru práce, na osobnosti řídicího a řízených pracovníků, kultuře podniku i pracovišť apod. Záleží na preferencích řízených pracovníků a podmínkách pro jejich motivaci k dobré práci.

3.3.2 Teorie hierarchie potřeb

O nový náhled na lidské potřeby se zasloužil zejména proslulý psycholog Abraham Maslow. Zkoumal, do čeho a v jakém pořadí investujeme svou pozornost a energii, a toto pořadí.

Obrázek č. 1: Maslowova pyramida



Zdroj: Plamínek 2003

Přežití – úplně nejdříve uvolňujeme energii na pokrytí základních biologických potřeb, zejména metabolismu a reprodukce. Tím je zajištěno bezprostřední přežití jednotlivce.

Bezpečí – Je-li bezprostřední přežití zaručeno, můžeme svou energii věnovat na zajištění vlastní bezpečnosti. V zásadě jde o dosažení příznivé prognózy přežití v budoucnosti.

Příslušnost – V další fázi se můžeme zabývat tím, abychom někam patřili. Hledáme si přátele, rodinu, tým, firmu, komunitu a snažíme se zajistit si svou příslušnost k takové skupině.

Výlučnost – jakmile někam patříme a ještě nám zbývá energie, můžeme pociťovat potřebu do daného prostředí nejen patřit, ale také v něm vyniknout, získat výjimečné postavení, uznání svého okolí.

Smysl – jsme-li již výluční a uznávaní, můžeme si dovolit věnovat zbývající energii na seberealizaci, širší sebeuplatnění a osobní rozvoj nebo na činnosti, které nás nějakým způsobem přesahují a mohou být užitečné především pro někoho jiného.

„Pro manažera je klíčové určit, ve kterém patře maslowovské pyramidy se „jeho“ konkrétní člověk právě nachází. Bude totiž citlivý na podněty, které odpovídají potřebám na příslušném stupni, a takovými stimuly je třeba na něho působit.“⁹

3.3.3 Teorie ekvity (Stacy Adams)

Vztahuje se k subjektivnímu úsudku jednotlivce o tom, zda porovnání s ostatními pracovníky obdržel odměnu průměrnou vstupům, někdy mluvíme o tzv. „teorii spravedlivé odměny“, kterou můžeme vyjádřit vzorcem:

$$\frac{\text{výsledky osoby 1}}{\text{vstupy osoby 1}} = \frac{\text{výsledky osoby 2}}{\text{vstupy osoby 2}}$$

- vstupy jsou například vynaložené úsilí, zkušenosti, dosažené vzdělání apod.

„Mají-li lidé pocit, že jsou odměňováni nespravedlivě, snižují množství nebo kvalitu práce nebo z organizace odcházejí. Existuje určitá tolerance, ale dlouhodobý pocit nespravedlnosti může vyvolat nečekaně silnou reakci. Je-li například takový pracovník slovně pokárán za pozdní příchod, dostane zlost a vybuchne – nikoli za pozdní příchod, ale kvůli pocitu dlouhodobé nespravedlnosti.“⁸

3.3.4 Teorie získaných (osvojených) potřeb

Alternativní přístup, vytvořený McClellandem, se soustřeďuje na identifikaci rozdílů v motivaci jedinců jako nástroj zjištění, jaké vzorce motivace vedou k efektivnímu výkonu a úspěchu v práci. Rozlišujeme tři základní potřeby jako doplněk fyzických stimulů:

Tabulka č. 1: Teorie osvojených potřeb

POTŘEBA ÚSPĚCHU:	Touha neustále chtít nějaké podněcující úkoly, vyžadující odpovědnost a uplatnění schopností.
POTŘEBA MOCI:	Potřeba kontroly nad lidmi, ovládání lidí.
POTŘEBA SOUNÁLEŽITOSTI:	Potřeba dobrých sociálních a osobních vztahů s lidmi.

Zdroj: Kolajová 2006

McClelland tvrdí, že tyto potřeby jsou získané (nikoliv vrozené) a vytvářejí se v průběhu života. To, které potřeby jsou dominantní, bude mít různý vliv na pracovní výkon. Lidé s vysokou potřebou úspěchu bývají velmi silně motivováni přejímat podněcující úkoly a plnit je lépe. To, v kombinaci se střední až vysokou potřebou moci a nízkou potřebou sounáležitosti, bývá považováno za dobrý indikátor úspěšnosti člověka ve vyšší funkci.

3.4 *Motivace a stimulace*

V manažerské praxi je zvykem s pojmy stimulace a motivace nakládat velmi volně a není valný důvod proti tomu protestovat. Je důležité si uvědomit, že kladný vztah k nějaké úloze obvykle vzniká z některé ze dvou příčin: buď proto, že je její splnění spojeno se ziskem nějakých zvenčí přicházejících hodnot (například finanční odměny), nebo proto, že její splnění je v souladu s vnitřním vyladěním člověka, který má úlohu vykonávat.

Úloha je tedy plněna buď pod vlivem vnějších podnětů (stimulů), nebo pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů), přičemž obojí může působit společně (a vzájemně se posilovat). Vyvoláváme-li ochotu něco udělat pomocí (vnějších) stimulů, označujeme tento děj za stimulaci. Pokud k tomuto vyvolávání ochoty používáme v člověku již existující (vnitřní) motivy, mluvíme o motivaci. V prvním případě hraje při vzniku žádoucího chování klíčovou roli vnější situace, ve druhém vnitřní svět motivovaného člověka.

„Stimulace má obrovskou výhodu – je poměrně jednoduchá. Dokud vyplácíme odměnu, dokud krmíme a napájíme, prostě dokud kompenzujeme nepohodlí spojené s výkonem nějakými atraktivními hodnotami, můžeme očekávat, že práce bude probíhat. Ovšem v okamžiku, kdy takové hodnoty (vnější stimuly) přestaneme poskytovat, se práce zřejmě zastaví. To je nevýhoda stimulace: práce probíhá jen po tu dobu, po kterou působí stimuly.“¹²

Také motivace je nositelkou obrovské výhody – pokud se dobře trefíte do motivů, které člověk má, může práce za příznivých podmínek pokračovat i bez příkonu vnějších podmětů. Člověk vykonává úlohu, protože jej to baví nebo protože to považuje za významné a důležité. Výhoda motivace je ovšem znevažována velkou nevýhodou: není to právě jednoduchá cesta. Je třeba hodně vědět jak o člověku, kterého hodláme motivovat, tak o procesu motivace samé.

Při vlastní motivační praxi na nás číhá jedna nepříjemná past, do níž se často a ochotně chytáme přesto, že je velmi jednoduchá a (teoreticky) všeobecně známá. Míváme tendenci působit na okolí tím, co působí na nás. Jednoduše rádi podléháme představě, že když něco motivuje nás, bude to motivovat i ostatní. Takový přístup by byl účinný za předpokladu, že by všichni lidé byli stejní. Lidé jsou různí a mohou být citliví na odlišné podněty. To, co vzrušuje nás, může ostatní nechat chladným.

„Nepochybuji o tom, že tuto prostou pravdu by odsouhlasila většina populace a velká část populace by ji ochotně odříkala za mne. Vždyť jde o aplikaci zdravého rozumu. Na úrovni znalostí je tedy v zásadě všechno křišťálově jasné, a snad právě proto nastávají potíže, když s mají znalosti projevit v praxi jako dovednosti, nebo dokonce návyky.“¹²

Lidé reagují na podněty, které v nich vzbuzují pocity v rozmezí velmi příjemných až po velmi nepříjemné. Nejméně se v chování projevují pocity neutrální, nacházejí se uprostřed tohoto rozmezí. Čím dále od jejího středu, tím je reakce na podněty výraznější.

Určitý podnět může člověka přitahovat proto, že v něm generuje příjemné pocity. „Potom vzniká vzorec chování, jemuž se v psychologii říká apetence. Člověk takový podnět vyhledává, „přibližuje se k němu“, je motivován k chování, které k němu vede. Jiné podněty člověka odpuzují, generují v něm pocity nepříjemné – takovému vztahu se v psychologii říká averze.“⁸ Nepříjemným situacím se člověk vyhýbá (například se snaží uniknout nebezpečí).

3.5 Manipulace

Mezi motivací a manipulací je jen úzký prostor, který je snadné v konkrétní praktické situaci přehlédnout. Přesto jde o dva zcela rozdílné světy. „Zatímco při motivaci se snažíme dát do souladu zájmy člověka a zájmy jeho okolí, při manipulaci již myslíme jen na zájmy okolí a zájmy objektu manipulace obcházíme.“³

Na manipulaci bývají lidé citliví všude na světě a lidský přístup obvykle dokáže víc než nacvičená motivační technika.

3.6 Demotivace

Motivování určité osoby není jen vyzdvihování pozitivního – často je to i odstraňování negativního. Ať jsou potřeby jednotlivce jakkoli pozitivní, hrozí nebezpečí demotivace, které má u všech společnou příčinu.

Určitý počet společných faktorů, které jsou považovány za motivační, jimi ve skutečnosti nejsou. Na druhou stranu existují prvky, které budou nemotivovat, pokud budou chybět. Klasickým příkladem je vysoký plat. „Nadměrný plat zaměstnance, navzdory vstřícnému přijetí zaměstnance, nemotivuje k podávání lepších výkonů – vyplývá to z jedné studie za druhou. Nicméně nedostatečný plat je silný demotivátor. Plat není motivační faktor, je to potlačovač demotivace.“³

Když se začneme zabývat tím, který faktor je motivační a který pouze potlačuje demotivaci, vystraší nás, že téměř žádný z tradičních způsobů, kterými společnosti odměňují své zaměstnance, není motivační. Všechny alternativy typu:

- plat a zaměstnanecké výhody,
- pracovní podmínky,
- bezpečnost práce,
- hodnostní zařazení,

spadají do kategorie potlačovačů. Ve skutečnosti lidi mnohem více motivuje, když mohou něčeho dosáhnout, projev uznání, skutečná zodpovědnost, mít nějaký vyhlídky do budoucna – reálná možnost jít kupředu a dělat něco zajímavého.

Co vše může způsobit frustraci a demotivaci pracovníků:

- nevšímavost vedoucího - k dobrým výsledkům, zlepšování, snaze něco vylepšit,

- chaos - špatná organizace nejen práce, ale i pracovních postupů
- odměňování a oceňování - nespravedlivé, či vůbec žádné (všichni mají stejně), neocenění práce navíc
- nedostatek práce - materiálů, postupů, pomůcek k práci, nedokonalá počítačová síť (i když to může někomu vyhovovat)
- vedoucí neřeší pracovní problémy

3.7 *Motivace jednotlivce*

Mezi nejtěžší úkoly motivace patří jednání s jednotlivci. Můžeme koučovat podřízené nebo pomáhat někomu pozvednout nízkou sebeúctu. Můžeme se zabývat velmi talentovaným jednotlivcem, který svoje nadání dostatečně nevyužívá. Ať již potřebujeme motivovat kohokoliv, vždy musíme začít tím, že budete jednat s jednotlivcem.

Anglický autor Brian Clegg říká: „*Abyste při motivaci jednotlivce zvolili vhodný přístup, musíte s tím nutně navázat vztah. Abyste ho byli schopni motivovat, musíte ho co nejlépe poznat.*“³

„To neznamena chodit spolu na pivo nebo být důvěrní přátelé – abyste jim ušili motivaci přímo na míru, musíte je poznat jako jednotlivce.“³

Motivování je obzvlášť obtížné, když začínáme v zaměstnání. Neznáme lidi kolem sebe a ze všech stran cítíme nedůvěru. Pokud jsme ve své funkci noví, tak vybudování těchto vztahů – se svými podřízenými, s lidmi ve stejném postavení, se svými nadřízenými – je nejdůležitějším krokem k získání možnosti individuálně motivovat.

Podle Jiřího Plamínka máme čtyři motivační typy lidí:¹²

- objevovatelé
- usměrňovatelé
- sladovatelé
- zpřesňovatelé

Objevovatelé

Jsou to osoby s dynamickými preferencemi a zaměřením na užitečnost. V chování se to zpravidla projevuje značnou nezávislostí a samostatností. To, co objevovatelé nejvíce přitahuje, je zdolávání překážek a přijímání výzev. Objevovatelé bývají netrpěliví, chtějí informací a upřímně nesnášejí, když je někdo řídí.

Překonávání překážek prožívají objevovatelé jako soutěž se sebou, jako překonávání výkonnostních limitů.

Usměrňovatelé

Usměrňovatelé jsou kombinací dynamických preferencí a zaměřením na efektivitu. Dynamická složka jejich založení jim nebrání v riskantních aktivitách, zaměřením na efektivitu je předurčuje k tomu, aby vnášeli dynamiku zejména do společenských procesů a vztahů mezi lidmi. Přitahuje je proto možnost mít vliv na jiné lidi. Usilují o maximální volnost pro sebe

Usměrňovatelé jsou rádi středem pozornosti. Jejich motivační založení jim poskytuje výborný základ pro společenský úspěch, a pro to, aby byli v centru pozornosti jiných lidí, neváhají také leccos udělat.

Slad'ovatelé

Slad'ovatelé jsou typy zaměřené na stabilitu a efektivitu. U slad'ovatelů prakticky vše točí kolem lidí – kolem jejich vztahů, pocitového světa a spokojenosti. I slad'ovatelé si překládají věcné podněty do jazyka vztahů, jako to činili usměrňovatelé, je systémy vztahů, které vytvářejí, mají velmi odlišnou povahu. Slad'ovatelé zpravidla dokáží výborně pochopit druhé. Rozhodně se jim to daří v oblasti pocitů a emocí. Mají vysoce vyvinutou empatii.

Zpřesňovatelé

Zpřesňovatelé jsou kombinací zaměřením na užitečnost a stabilitu. Nevytvářejí dokonalé prostřední jako slad'ovatelé, rádi by byli dokonalí sami. Bývají spolehliví,

pečliví, přísní na sebe i na své okolí. Mají rádi dobrou organizaci práce, pořádek ve svých věcech a na svém pracovišti, vyžadují jasná zadání a ta pak precizně plní. Důležité jsou pro ně normy a pravidla. Mají tendenci chvat se standardně, předvídatelně a ve svém smyslu korektně. Rádi analyzují data, vytvářejí systémy a zařazují do nich objekty.

Tabulka č. 2: Motivační typy a jejich vlastnosti

	Objevovatel	Usměrňovatel	Slad'ovatel	Zpřesňovatel
Typická potřeba	Vnitřní sebeprosazení: překonávání výzev	Vnější sebeprosazení: ovlivňování lidí	Vnější zakotvení: příznivé prostředí	Vnitřní zakotvení: vlastní dokonalost
Reakce na pochvalu	Já vím. Samozřejmě, že to vyšlo.	Nebylo to lehké. Ukážu ti, jak jsem to udělal.	Pochval i ostatní. Jsi taky dobrý.	Děkuji. Udělal jsem, co jsem mohl.
Reakce na kritiku	Já vím. S tím už nic nenaděláš.	Takhle otázka nestojí. Kdo vlastně jsi že mi...	Chápu tě. Asi jsem tě zklamal.	Spravedlivou: (lítost) Nespravedlivou: Když myslíš.
Jednání pod zátěží	Oživení. Vyšší výkon	Často převádí na jiné	Příliš nereaguje	Velký stres až zhroucení
Motivující formulace	Těžký úkol. Ještě nikdo to nedokázal. Udělej to, jak chceš.	Závisíme na tobě. Jsi výborný organizátor. Nechci ti do toho mluvit	Budeš součástí týmu. Pomůžeš, kdyby se nepomohli.	Napsal jsem ti instrukce. Poradím, kdyby to nebylo jasné.

Zdroj: Plamínek 2005

3.8 Koučování

Koučování je patrně nejsilnějším nástrojem rozvoje pracovníků. Jde o rozvoj dovedností pracovníka za podpory vedoucího. Je to individuální forma rozvoje pracovníků.

Vedoucí učí novým znalostem a dovednostem za aktivní účasti pracovníka.

„Koučování je postaveno na několika principech:

- stanovování přiměřených cílů,
- aktivizace účastníka kladením otázek,
- účinná zpětná vazba.“³

Všechny způsoby, kterými můžeme motivovat jednotlivce, se týkají zlepšení výkonu a rozvinutí pracovní spokojenosti. Koučování však přináší specifický přístup jak zapojit slabého pracovníka nebo pomoci někomu, kdo jednoduše nemá dostatek zkušeností, aby dělal práci dobře. Abychom byli dobrým koučem, nemusíme být schopni dělat danou práci sám dobře, ale musíme dobře rozumět tomu o čem je.

„Kouč si musí být vědom požadavků práce a musí být schopen odhadnout, co jednotlivci chybí.“³ Možná to bude záležitost tréninku nebo praktických zkušeností. Možná se bude jednat o skutečnost, že zde jsou určité aspekty role jednotlivce, které je třeba připojit. Možná důvodem bude fakt, že jednotlivec usiluje o roli nebo úkol, pro který se vůbec nehodí.

Neúspěch je často jedinou cestou úspěchu. Existuje mnoho úkolů, kterých můžete dosáhnout po opakovaném a často bolestivém neúspěchu. Aby podpořil motivaci, musí kouč v jednotlivci udržovat povědomí o tom, co se děje – že podstupuje vzdělávací proces, kde neúspěch je nevyhnutelným krokem na cestě, spíše než postavit absolutní překážku. Každý má své hranice. Během času se budou měnit, ale v každém případě by měl být člověk citlivý k bodu zlomu a nesnažit se na něho tlačit.

3.9 Mentoring

„Nepochybně nejtěžší individuální motivací je zacházet s velice výkonným pracovníkem, někým kdo svou práci dělá skvěle. Takže proč se vůbec obtěžovat motivováním? Z části kvůli udržení. Skutečnost, že někdo práci vykonává skutečně skvěle, ještě neznamená, že to tak zůstane napořád. Je přístupný vnějším lákadlům, které dělají z pozitivní motivace skutečně trvalý přínos pro společnost.“³ Také, jakkoliv je dobrý, neznamená to, že nemůže být motivovaný k tomu, aby byl ještě lepší.

Andrew Carnegie prohlásil: „*Skutečně výkonný pracovník nepracuje 10 %, ale stovky procent nad průměrem společnosti.*“¹⁴

Můžeme najít i další faktor k motivaci velice výkonného pracovníka, který se však paradoxně neshoduje s prvním argumentem. Může jím být to, že ho potřebujete motivovat z jejich současných zaměstnání do něčeho většího a lepšího. To je složité pro lidi, kteří vidí motivaci jako jediný způsob, jak z dostupných zdrojů získat co nejvíce.

Pokud budete velice výkonného pracovníka „držet při zemi“, nakonec se to obrátí proti nám. Stane se více a více destruktivním a scestným.

Dosažení motivace v tomto typu situace zahrnuje roli, která může připomínat koučování, ale ve skutečnosti je zcela odlišná. Tato role se nazývá mentoring.

„Mentoring vás nestaví do pozice autority nebo dokonce nutně odborné znalosti. Jako mentor jste „ozvučnou deskou“ nápadů a myšlenek jednotlivců. Dáte jim šanci promyslet věci s inteligentními posluchači. Tato role může být velice uspokojivá pro vás a vysoce ceněná jednotlivci.“³

3.10 Týmová spolupráce

„I když svět obchodu stále ještě neumí zacházet s jednotlivci, stěží se dá říct, že by ignoroval tým.“¹¹ Týmy tvořily posledních dvacet let dvacátého století základní kámen podnikání a není pochyb, že by tomu v jednadvacátém století mělo být jinak. Tým jsou minimálně dva lidé, kteří společně pracují na dosažení společných cílů. Může zahrnovat stejné lidi pracující ve shodě, kde přínosy týmu jsou převážně o minimalizování nákladů sdílením informací a zdrojů.

Pokud má tým těžit ze své spolupráce, musí být jeho členové schopni vzájemné kooperace. Často se to demonstruje pomocí představy stroje s dobře promazanými kolečky, nebo sportovního týmu.

Důležitým krokem ke sladění týmů a jejich fungování je stanovení jasných cílů. Nemusí to být formální systém kaskádových misí, cílů, plánů a úkolů – může jít o stejně jednoduchou věc jako je pravidelně přepracovaný seznam jednotlivých bodů,

které přišpendlíme na zeď. Je důležité, aby týmové cíle byly zřejmé, srozumitelné a všemi akceptovatelné.

3.10.1 Týmové cíle

Kooperativní cíl

Cíl je stanoven tak, že na sebe jednotlivé činnosti navazují. Člen „Y“ nemůže začít práci bez práce člena „X“. Splnění cíle tedy předpokládá úspěch všech jednotlivců. Členové týmu jsou na sobě závislí což však vnímají jako výhodu umožňující jim vzájemně si radit a pomáhat.

Konkurenční cíl

Podporuje snahu jednotlivce vyniknout. Zdravá soutěživost může do týmu vnést rivalitu a touhu předstihnout druhého. Takový cíl se nejčastěji používá při vedení prodejců, obchodních týmů nebo tam, kde je posuzován a odměňován výkon jednotlivce. V tomto případě je často neúspěch jednoho pracovníka úspěchem či vítězstvím druhého.

Individuální cíl

Každý člen má svůj úkol, není mezi nimi vazba, každý je pověřován různými úkoly a ty pak v plném rozsahu vykonává. Při hodnocení je posuzováno, na kolik cíl splnil, není ale srovnání s ostatními.

Z uvedeného jasně vyplývá, že pro tým je nejvýhodnější kooperativní cíl. Mezi členy panuje důvěra, vzájemně spolu komunikují, pozitivně se ovlivňují, diskutují o svých názorech a vyměňují si zkušenosti i různé úhly pohledu na konkrétní úkol.

Aby byla práce týmu úspěšná, musejí být všichni nejen seznámeni s cílem, ale musejí ho i pochopit a plně se s ním ztotožnit, přijmout ho za svůj. Správně vytčený cíl musí splňovat několik zásadních kritérií.

Základním předpokladem úspěšnosti týmové spolupráce je tedy správné stanovení cíle a jeho vysvětlení všem členům týmu podané motivující formou. To vyžaduje individuální přístup k jednotlivcům podle jejich povahových vlastností. Nadřízený by také měl dát pracovníkům dost času na „vstřebání“ cíle, na porovnání jejich osobních cílů s týmovými a poskytnout jim možnost ptát se či žádat objasnění detailů. Při konstruktivním přístupu ze strany členů týmu se jistě již v počátku setkáte s otázkou, jaké kompetence a garance podmínek pro svou činnost tým bude mít.

3.10.2 Pozitiva týmů

Tým víc ví

Každý člen má jisté zkušenosti, dovednosti, svůj způsob myšlení a vidění světa. Při společném řešení se zkušenosti a dovednosti jednotlivých členů kombinují, problém je nahlížen z různých úhlů pohledu a tím se i nabízejí širší možnosti řešení.

Tým má synergický efekt

Výkon týmu převyšuje pouhý součet možností všech členů týmu. Týmová činnost zvyšuje efektivnost práce, spojuje lidi, kteří se vzájemně doplňují, obohacují a inspirují se nápady svých kolegů. Tak se zvýší nejen celkový výkon skupiny, ale i výkon každého člena.

Tým podněcuje a rozvíjí

Společné hledání řešení poskytuje větší možnost pro rozvoj kreativity, netradičních nápadů a také podněcuje k vyšším výkonům. Tým ví, co má vytvořit – zná

cíl a hledá k němu cestu. To je podnětem k hledání nových způsobů práce, třeba neobvyklých a netradičních.

Tým vyrovnává

Kompromisy při řešení otázek a problémů vylučují krajní postoje a názory, čímž se ve skupině udržuje rovnováha. Tým tak může být nápomocen v osobní krizi.

Další pozitiva týmu:⁵

- Budují se v něm vztahy mezi lidmi
- Zlepšuje se komunikace členů
- Pracovní atmosféra je tak příjemnější
- Využívá znalostí, dovedností a zkušeností všech
- Pracuje s tvořivostí a fantazií všech
- Učí respektu a úctě k druhým
- Zvyšuje jejich sebevědomí
- Poskytuje jim jisté uznání

Potenciální negativa týmu:⁵

- Hrozba konfliktů
- Může potlačit individualitu
- Někteří členové nedokáží vyjít s ostatními
- Vyžaduje přizpůsobení se normám a pravidlům
- Nutnost společného cíle
- Spolupráce může být časově náročná

Blokování týmu

Je tady mnoho okolností a problémů, které mohou zablokovat efektivnost týmu a snížit jeho motivaci. Faktory neshody mohou být:

- nedostatek energie,
- bezpečnost,
- fyzický komfort,
- ocenění nebo rozvoj.

Silný tým může pracovat ve fyzicky nepřítažlivém prostředí a stále bude vysoce motivovaný. Tým, kterému chybí motivace, nikdy neuspěje, i když bude pracovat v sebehezčí kanceláři. I přesto však některé aspekty umístění mohou mít vliv na motivaci. Špatné osvětlení či slabá klimatizace mohou snížit motivaci.

„Je velmi obtížné motivovat tým zvenčí. Větší část motivace musí přicházet zevnitř. Na druhou stranu, demotivace má zvenku velmi snadnou cestu. Pokud ředitel váš tým vyznamená, bude to mít motivační efekt, ale mnohem více přinese motivace uvnitř týmu.“⁵

3.11 Manažerské vedení pracovníků

Schopnost manažerů motivovat spolupracovníky představuje cílevědomé působení manažera na spolupracovníky k vytvoření vnitřního zájmu a ochoty spolupracovníků aktivně provádět jim určené činnosti odpovídající poslání a cílům podniku, k posilování sounáležitosti pracovníků s podnikem. Motivace je vždy zaměřen na chování spolupracovníků, na jejich získání pro uskutečnění konkrétních podnikových cílů, pro vysoký pracovní výkon a kvalitní výsledky.

„Manažeři jsou odpovědní za motivaci svých spolupracovníků. Motivují pracovníky vytvářením prostředí, které přispívá k vyšší výkonnosti a k žádoucím činnostem k dosažení podnikových cílů, které by mělo na pracovníky působit k naplnění

jejich snah, tužeb, potřeb a přání. Jako jednotlivci jsou ovšem manažeři odpovědní také za vlastní motivaci.“⁷

Odměny a tresty představují v praxi nejsilnější stimuly. Tato motivace použitím moci umožňuje manažerům ovlivňovat ekonomické a sociální postavení podřízených. Praxe manažerů stále používá tyto dva základní přístupy. Existují však i další možnosti.

Existuje řada způsobů, jak motivovat pracovníky. S výběrem strategie však musíme být opatrní. Žádná není univerzální. Důležité je přimět zaměstnance k co nejvyšším výkonům a nedovolit, aby ti nejlepší přešli ke konkurenci.

3.11.1 Prostředky motivace

Dobrý manažer by měl poznat, která z motivačních strategií se hodí pro jeho firmu, a zároveň najít citlivý způsob jejího použití. Zavedení nového způsobu motivace se může zpočátku projevit v obratu firmy naopak negativně, zaměstnanci si budou na změnu nějakou dobu zvykat. Dlouhodobě se však vyplatí. Pocit pracovníků, že si firma jejich práce váží a dokáže ji ocenit, jejich výkon zvýší.

„Mnoho vedoucích se domnívá, že jedinou motivací pracovníků jsou peníze. Mzda má jistě značný význam, ale není to jediný prostředek motivace.“¹³ Jsou lidé, kterým na výdělku příliš nezáleží a cení si více jiných věcí – například osobního pohodlí nebo potěšení ze svých zálib. Znalost motivů různých lidí přispívá k úspěšnosti práce vedoucího.

Různé typy lidí dávají přednost různým motivům:

Peníze jsou významným motivem pro většinu lidí. Někteří jedinci, u kterých je obzvlášť silný tento motiv, jsou ochotni kvůli penězům udělat téměř všechno. Lidé silně motivovaní penězi jsou pro vedoucího značným přínosem – má-li finance k dispozici, dostaneme z nich maximum.

„Výkon nejlépe zvyšuje finanční motivace, tedy odměna za splněný cíl či za vysoké pracovní nasazení. Přijít by měla hned po dokončení úkolu. Jiný postup musíme zaujmout, pokud chcete zaměstnance motivovat k loajalitě, tedy aby neodešli jinam. Tam rozhoduje spíše příjemné pracovní prostředí, přizpůsobení práce požadavkům zaměstnance nebo volná pracovní doba.“²

Osobní postavení – potřeba vést lidi, rozhodovat, řídit chod věcí i určitá pýcha na dosažené postavení by se měla objevit alespoň v jisté míře u každého vedoucího pracovníka. Takový člověk se snaží být úspěšný kvůli svému postavení. Nebezpečné však je, když o osobní postavení usiluje nikoliv prací, ale intrikami.

Pracovní výsledky, výkon jsou důležitou motivací z hlediska firmy. Lidé, kteří mají rádi svou práci a snaží se v ní vyniknout, jsou motorem, energií firmy. Jsou soutěživí, rádi se srovnávají s ostatními a dělá jim dobře, když jsou lepší. Pokud se jim nedaří, dělají všechno pro to, aby ostatní překonali.

Přátelství. Pro tyto lidi je nejdůležitější dobrá atmosféra na pracovišti. Mají rádi lidi, kteří pracují kolem nich, a daleko více jim záleží na přátelských vztazích než na pracovních výsledcích nebo penězích. Neradi se hádají, raději ustoupí.

Jistota. Lidé, kteří jsou zaměřeni na jistotu, netouží po mimořádných příjmech ani po vysokém postavení. Raději se spokojí s málem, ale musejí to mít jisté. Hodně se řídí předpisy a neradi riskují.

Odbornost je rozhodujícím motivem těch, kdo preferují svůj profesionální rozvoj. Takový pracovník se snaží především vyniknout ve své profesi a nedovede si představit, že by měl dělat něco jiného

Samostatnost. Jsou to lidé, kteří nad sebou těžko snášejí nějakého nadřízeného. Chtějí o všem rozhodovat sami a těžko snášejí, když jim do toho někdo mluví – nakonec si to stejně udělají po svém.

Tvořivost (kreativita) je potřeba vytvářet něco nového. Takový člověk má rád takovou práci, při které může přemýšlet a vymýšlet nové věci. Máme-li své pracovníky dobře motivovat, je třeba nejdříve pochopit, které motivy jsou pro ně dominantní.

„V současnosti vzrůstá trend motivovat pracovníky nehmotnými odměnami, k nimž patří kariérní postup, práce v mezinárodním prostředí nebo podpora vzdělávání. Kromě povinného vzdělávání si mohou pracovníci vybrat i jiná školení, která s profesí bezprostředně nesouvisí. Chtějí hlavně kurzy osobnostního rozvoje, protože je mohou uplatnit i v soukromém životě.“²

3.11.2 Základy úspěšného vedení

Základem umožňujícím podávat úspěšné výkony je souhrn vzájemně provázaných faktorů, jimiž jsou zejména osobnost, kompetence a prostor pro jednání. Vedoucím pracovníkům může být připisována odpovědnost jen za to, co také mohou skutečně ovlivňovat. Pokud jde o uvedené tři faktory, pak se tato ovlivnitelnost od nich odvíjí s různou intenzitou.

„Osobnost nějakého člověka, od níž se odvíjí všeobecná výkonová motivace, tak i specifická motivace pro určitou oblast úkolů, je jinými osobami jen málo ovlivnitelná. Každý pracovník je sám odpovědný za to, jak uplatňuje svou vlastní motivaci a jak dává svou výkonnost k dispozici.“¹⁰

Motivace je v zásadě přítomná v každém pracovníkovi, avšak v rozdílné míře. Pokaždé se znovu a znovu obnovuje automaticky, sama od sebe. Jak silně se určitý pracovník angažuje pro své úkoly, závisí značně na jeho osobnosti. Měnit tuto osobnost však není úkolem vedoucích pracovníků.

3.11.3 Plnění pracovních úkolů

Když se setkají člověk a úkol, nemusí si vzájemně sednout. Tuto potíž můžeme odstranit v zásadě dvěma způsoby – buď vyjdeme vstříc lidem nebo úkolům.

„Především se můžeme pokusit přizpůsobit lidi úkolům, v zásadě je donutit, aby respektovali úkol takový, jaký je, včetně toho, co se jim na něm nelíbí. Vyžaduje to značnou míru stimulace, tedy působení jakéhosi tlaku zvenčí.“¹¹ Lidé se pochopitelně přizpůsobují okolnostem neradi, což vede k větším nárokům na kontrolu. Navíc je zřejmé, že v okamžiku, kdy přestaneme stimulovat, nebudou mít důvod úkol dál plnit. Zároveň je pravděpodobné, že potíže mohou rychle vznikat i tehdy, když pouze přestaneme kontrolovat plnění úkolu.

Je zřejmé, že můžeme-li si to dovolit, je lepší vyjít vstříc lidem. Už proto, že úkoly neremcají, kdežto lidé zhusta ano. Úplně nejvýhodnější je vybírat úkoly lidem na míru, tedy tak, aby jim vyhovovaly svým obsahem. Potom je připravena cesta pro využití motivů, které si s sebou lidé nosí životem. Nastupuje motivace se svou velkou výhodou relativní nezávislosti na působení vnějších stimulů.

Ne vždy si ovšem můžeme dovolit vybrat úkol tak, aby svým obsahem vyhovoval konkrétnímu člověku, kterého máme pro práci k dispozici. Také tady se otvírá široký prostor pro motivaci, jen je tato motivace daleko obtížnější. Obsah úkolu musí zůstat nedotčen. To, co se může měnit, je ovšem forma jeho zadání. Lidé totiž velmi citlivě vnímají, jakým způsobem se o úkolu dozvídají. Důležitá je forma zadání, tedy zvolená slova, tón řeči a vlastně i ona pověstná řeč těla, prozrazující například to, zda svá slova myslíte vážně.

Motivace sice umí zařídit nečekané výsledky, ale na druhé straně vyžaduje řadu znalostí, dovedností, návyků a v neposlední řadě i pozitivní vyladění motivujícího vůči zadávaným úkolům a lidem, kteří je mají vykonávat.

3.11.4 Pole kompetencí

Oblast kompetencí lze měnit a ovlivňovat mnohem snáze než osobnost. Její cílevědomé rozvíjení je proto úkolem, který musí vedoucí pracovníci zvládat společně se svými spolupracovníky. Na jedné straně je vytváření podmínek pro rozvoj spolupracovníků zčásti úkolem podniku, na druhé straně je úkolem samotných pracovníků, aby se starali o svůj rozvoj.

Vytváření atraktivní podmínky

Za prostor pro spolupracovníky odpovídá především vedoucí pracovníci. Musí být utvářen tak, aby se mohly plně uplatnit a rozvíjet jejich výkonné kapacity, schopnosti a kompetence. Vedoucí pracovníci se proto mají starat o vytváření motivujících podmínek, podporujících výkonnost personálu.

3.12 Správná motivace pracovníků

Vedoucí má při motivování svých spolupracovníků zejména úkoly:

- podporovat je při dalším rozvíjení jejich kompetencí
- nacházet společně s nimi cíle, jejichž dosahování je pro obě strany atraktivní
- dávat svým spolupracovníkům příležitost, respektive možnost, aby si vyzkoušeli, že se jim patřičně vynaložená energie vyplatí
- pečovat o optimální pracovní podmínky

Formulace motivujících cílů

„Do odpovědnosti vedoucích nespadá vytváření jakési obecné motivace. Jsou však odpovědní za udržování a podporu motivace svých spolupracovníků. Základním úkolem je proto formulování takových cílů pro spolupracovníky, které budou působit motivačně, popřípadě budou hladinu motivace posilovat a udržovat.“¹³

Znaky motivujících cílů pro spolupracovníky

- schopnost stimulace
- dosažitelnost
- relevance
- atraktivita
- měřitelnost

Aby formulace cílů pro spolupracovníky vyzněla motivačně, musí být tyto cíle vypracovávány společně, v rámci dialogu mezi vedoucím a jeho spolupracovníky, a to tak, že se budou vyznačovat výše uvedenými charakteristikami.

3.12.1 Cíle

Individuální dohody o cílech s konkrétními spolupracovníky by měly zahrnovat co nejrozmanitější druhy cílů. Následující tabulka nabízí podklady či východiska, z nichž je patrné, jaké druhy cílů přicházejí v úvahu.

Tabulka č. 3: Cíle

Druh cílů	Obsah cílů (příklady)
prováděcí cíle	Dodržování termínů
operativní cíle	Dokumentace a administrativa
výkonové cíle	Zvyšování kvality a kvantity
kvalifikační cíle	Další vzdělávání a zvyšování kvalifikace
cíle v oblasti hospodářských výsledků	Obrat, zisk
osobní cíle	Zlepšení organizace vlastního času

Zdroj: Kolajová 2005

Pro správné definování cílů nám mohou být užitečnou pomůckou následující zkratková slova, která ve své jednoduché podobě jasně vyjadřují základní podmínky správné definice cílů. Jedná se o zkratku SMART.

Zkratka SMART v sobě skrývá tato klíčová slova:

Specifický, srozumitelný

Je-li cíl něčím neobvyklý, stává se současně výzvou ke splnění. Členové týmu k jeho splnění přistupují s větší chutí a ambicemi, což se odrazí na výkonu. Většina lidí pracuje raději na něčem novém, to vyžaduje tvůrčí přístup, než na běžných úkolech. Zadání cíle musí být jednoznačné a pochopitelné pro všechny členy týmu. Na jeho srozumitelnosti velice záleží. Nelze jej v průběhu práce měnit.

Tato podmínka bývá v praxi mnohdy téměř nesplnitelná, neboť každý den v naší uspěchané době přináší nové poznatky a změny, které se často dotýkají i cílů stanovených pro jednotlivé týmy. Měli bychom však mít na paměti, že tato skutečnost může být pro mnohé členy velice frustrující, a proto, pokud taková situace nastane, je nutné všechny nové informace náležitě prodiskutovat a zdůvodnit všem členům týmu.

Měřitelný

Každý cíl by měl mít nastaveny jednotky, podle kterých budeme moci měřit, jak je splněn. Poslední dobou roste tlak na jednoznačnost a objektivitu hodnocení. Úspěšnost mnohých projektů se udává v určitých jednotkách. Mít již při zadávání cíle jasná kritéria, jak budu dosažení cíle měřit, podle čeho a kdy, je základním předpokladem úspěchu. Často však se v praxi měří věci téměř neměřitelné, což přináší mnoho problémů. Je nutné stanovit správné nástroje pro měření.

Akceptovatelný, ambiciózní

Členové týmu musejí stanovený cíl akceptovat, to znamená přijmout ho za svůj tak, jako by oni byli jeho autory. Je velmi výhodné, odpovídá-li cíl osobním aspiracím jednotlivců, kteří jeho naplňováním mohou uspokojit i některé své osobní cíle.

Reálné

Stanovení cíle by mělo vycházet z reálných možností pracovníků. Cíl, o kterém si všichni členové týmu již na samém počátku myslí, že je nemožné jej splnit, je špatně postaven. Nesmí být ale ani zcela jednoduchý a snadno dosažitelný. Jisté zvýšení náročnosti může mít dobrý vliv na výkon týmu – vybízí ho předvést své schopnosti a docílit dobrého výsledku. Dosáhne-li tým úspěchu, je příště ochoten přijmout opět o něco obtížnější úkol. Proto je na samém počátku týmové spolupráce dobré vycházet z principu postupného zvyšování náročnosti úkolů, neboť pro členy týmu i pro tým jako celek je velice důležité zažít zkušenost z úspěšného dosažení cíle. Je to velice motivující prožitek.

Termínovaný

Cesta ke splnění cíle je dlouhý a často nelehký proces. Aby bylo možné průběžně sledovat, v jaké fázi se tým právě nachází, a aby bylo možné reagovat na nečekané podněty, je nutné mít jasně stanoveny termíny, které jednoznačně vymezují časové možnosti, jež má tým k dispozici. Doporučujeme stanovit tzv. dílčí termíny.

Jedná-li se o dlouhodobý projekt, třeba několikaletý, je tento způsob práce nezbytnou podmínkou k dosažení úspěchu.

V mnohých firmách se nyní používá termín „řízení podle cílů“ (zkratka MBO). Je to praktická aplikace poznatků o cílech. Při tomto způsobu práce a zadávání úkolů je podstatná vzájemná spolupráce zaměstnanců a vedení. Manažeři musejí osobně prodiskutovat s každým z pracovníků jejich konkrétní cíle na stanovené období (nejčastěji jeden rok). V podstatě jde o vyjednávání mezi podřízenými a nadřízenými.

Všechny cíle musejí být kontrolovatelné a měřitelné. Po uplynutí určitého období se všichni opět sejdou a vyhodnotí jejich plnění. Dílčí cíle musejí vycházet ze strategických cílů celé organizace – dohromady mají tvořit mozaiku, která představuje cíle firmy. V rámci tohoto stylu práce se musejí skloubit zájmy organizace se zájmy, aspiracemi a potřebami každého jednotlivce, což není právě jednoduchý proces.

3.12.2 Kontrola správné motivace

Pokud chceme zajistit, aby jednotlivci byli neustále motivováni, měli bychom kontrolovat, zda jsou dodržovány tyto prvky:

- Lidé mají pocit, že jsou ve své práci úspěšní, a že velkou měrou přispěli ke splnění cílů týmu.
- Pracovní úkoly jsou podnětné a náročné s velkou dávkou zodpovědnosti.
- Úspěšný výkon je adekvátně oceněn.
- Lidé mají kontrolu nad delegovanými povinnostmi.

3.12.3 Podnikové motivační prostředky

V mnoha českých podnicích se různé systémy odměn staly běžnou součástí motivace. Většina z nich je pro podnikání výhodná i finančně, můžeme si je totiž v podobě nákladů odečíst z daní.

Stravenky

Nejrozšířenějším zaměstnaneckým bonusem u nás jsou příspěvky na stravování. Ty bývají dávány plošně všem firemním pracovníkům ve formě stravovacích poukazů.

Zaměstnavatel si může přičíst k daňově uznatelným nákladům 55 % z hodnoty každé stravenky. Tímto typem odměny se zvýší reálná mzda zaměstnance a přitom (díky odpisům z daní) fakticky ušetříme.

Služební automobil i k soukromým účelům

Výše postavení zaměstnanci dostávají od vedení firmy často k dispozici služební auto, které mohou využívat i pro soukromé účely. Pořízení vozidla i jeho provoz lze opět zahrnout do „nákladů“, čímž se ušetří na daních. I v tomto případě to vyjde levněji, než přímé zvyšování zaměstnancovy mzdy, z čehož odvádíte peníze na sociální a zdravotní pojištění.

Akcie podniku pro nejužší vedení

Některé velké akciové společnosti také umožňují svým vysoce postaveným zaměstnancům koupi akcií. Pro samotný podnik to příliš výhodné není, protože při všech variantách prodeje jsou akcie zaměstnancům prodávány se slevou. Na rozdíl od mnoha jiných států pak naši zaměstnavatelé ani nemají možnost odepsat si z daní ztrátu vzniklou takovou transakcí.

Tato metoda má však jednu nespornou sílu. Ze zaměstnanců, kteří vlastní akcie podniku, se v podstatě stávají jeho spoluvlastníci. Jsou tedy o to více motivováni a jejich skutečným zájmem se stane úspěch společnosti, od jejíž výsledků se pak odvíjí i růst jejich příjmu.

Životní pojištění a penzijní připojištění

Oboustranně výhodný je i příspěvek na životní pojištění či penzijní připojištění. Z pohledu zaměstnance především proto, že tento příjem nepodléhá ani dani z příjmu ani se nezahrnuje do základu pro výpočet sociálního a zdravotního pojištění.

Systém benefit bodů

Na základě pravidelného hodnocení pracovního výkonu dostávají v některých podnicích jednotliví zaměstnanci benefit body, které se sčítají. Vybrat si je pak mohou v podobě různých odměn, které jsou založeny na individuálním přístupu k potřebám každého zaměstnance. Bývají totiž velmi různorodé.

Kromě výše vyjmenovaných bonusů se můžeme setkat například s poukazy na dovolenou, dárkovými šeky, permanentkami do sportovních zařízení, různými formami rehabilitace a mnohými dalšími odměnami.

Zaměstnavatelům se rozhodně vrátí i investice do dalšího vzdělávání svých podřízených, kteří tak zároveň zvyšují vlastní hodnotu na trhu práce. Rozmanité kurzy jsou proto velmi oblíbenými a využívanými benefity.

4 PRAKTICKÁ ČÁST

4.1 *Historie firmy*

Společnost OVB (Objektiv Vermögensberatung AG) byla založena v roce 1970 v Kolíně nad Rýnem. V současné době působí v 11 zemích Evropy. Většinovými vlastníky jsou silné světové banky. OVB Allfinanz je renomovaná, největší finančně poradenská společnost v Evropě, pro kterou pracuje na 600 finančních analytiků po celém světě. V roce 1992 požádala vláda ČR - na doporučení Evropské Unie - společnost OVB Allfinanz o vstup na český finanční trh. K tomu došlo následně v roce 1993.

4.2 *Charakteristika firmy*

Společnost OVB vznikla na základě myšlenky poskytovat soukromým klientům kompletní, individuální a profesionální majetkové a finanční poradenství.

Přibývající počet finančních institucí a stále komplikovanější produkty a zákony znamenají čím dál tím méně transparentní trh z pohledu klienta.

Společnost OVB Allfinanz vybírá na finančních trzích jednotlivých zemí, ve kterých působí, na základě přísných kritérií výhradně kvalitní a bezpečné společnosti. V ČR jsou to v převážné míře zahraniční firmy nebo firmy české se zahraničním kapitálem. Tyto vybrané společnosti a jejich špičkové produkty tvoří základ portfolia, ze kterého společnost čerpá při tvorbě osobních finančních plánů klientů.

Realizace těchto poradenských služeb pak v praxi probíhá prostřednictvím finančních a majetkových poradců, osobních bankéřů, kteří jsou do značné míry nezávislí, neboť nejsou zaměstnanci společnosti OVB, ale pouze s ní externě spolupracují a firma OVB Allfinanz jim poskytuje informační a administrativní zázemí.

4.2.1 Partnerské finanční instituce

Kritéria výběru

Kritériem, dle kterých jsou vybírány partnerské finanční instituce, jsou nastaveny tak, aby se omezilo riziko finančních či jiných potíží institucí. Rozhodující jsou následující kritéria:

Tradice a jméno

Jsou zajištěny, pokud společnost nebo její většinový vlastník působí na finančním trhu alespoň 40 let.

Kapitálová síla

Základem jsou ukazatele tržní kapitalizace a kapitálové přiměřenosti.

Rating

Ukazatel vyjadřující finanční bezpečnost instituce. Vybrané instituce mají rating na stejné nebo lepší úrovni než je rating České Republiky.

Globální působení

Společnost nebo její vlastník musí působit ve více zemích (Evropa, nejlépe i v dalších světadílech), aby diverzifikovala rizika spojená s každým státem.

4.2.2 Přístupy finančních poradců ke klientům

Zejména se jedná o objektivitu a nezávislost. Poradce v rámci OVB není závislý na žádné konkrétní finanční instituci a tudíž může vybírat napříč celým finančním trhem opravdu to nejlepší dle jeho zkušeností, znalostí a zejména informací. Znamená to tedy,

že společnost OVB není prodejcem jedné finanční instituce, jejíž produkty by musela nabízet.

Další výhodou je individuální přístup, který vychází z osobního vztahu mezi klientem a poradcem. Poradce mluví s klienty o tématu, které zajímá klienta. Jejich vztah je postaven zejména na vzájemné důvěře.

Komplexní servis a služby, kdy klient nemusí osobně chodit do žádné z vybraných institucí, ale vše je uzavřeno v klidu a soukromí kanceláří (klienta nebo našich), případně domova.

Doživotní servis vychází ze skutečnosti, že se mění přání a potřeby klienta, na trh přichází nové instituce a nové produkty a samozřejmě se mění legislativní či sociální prostředí, ve kterém žijeme, proto práce s klientem nikdy nekončí.

4.2.3 Partneri společnosti

Pojišťovny

AMCICO AIG LIFE, První Americko-česká pojišťovna, a.s.

Česká pojišťovna, a.s

ČSOB pojišťovna, a.s.

GENERALI pojišťovna, a.s.

KOOPERATIVA pojišťovna, a.s.

UNIQA pojišťovna, a.s

WÜSTENROT - životní pojišťovna, a.s

ALIANZ, a.s

AXA pojišťovna, a.s.

DEUTSCHER Ring, pobočka pro ČR

Česká podnikatelská pojišťovna, a.s.

ING Životní pojišťovna, a.s.

Stavební spořitelny

ČMSS, Českomoravská stavební spořitelna, a.s.

RAIFFEISEN stavební spořitelna, a.s.

WÜSTENROT - stavební spořitelna, a.s.

Modrá pyramida stavební spořitelna, a.s.

Stavební spořitelna České spořitelny, a.s.

Penzijní fondy

PENZIJNÍ FOND České pojišťovny, a.s.

GENERALI penzijní fond, a.s.

AXA penzijní fond, a.s.

ING Penzijní fond, a.s.

Hypoteční banky

HVB Bank Czech republic, a.s.

Hypoteční banka, a. s.

RAIFFEISENBANK, a.s.

WÜSTENROT - hypoteční banka, a.s.

Česká spořitelna, a.s.

Volksbank CZ, a.s.

Investiční společnosti

AIG Funds Central Europe správ. spol., a.s.

Atlantik finanční trhy, a.s.

CONSEQ INVESTMENT MANAGEMENT, a.s.

PIONEER, investiční společnost, a.s.

Franklin Templeton Investments (FTI)

SFM, Specialised Fund Marketing, s.r.o.

4.2.4 Nabídka firmy

- Cestovní pojištění.
- Důchodové pojištění.
- Hypoteční úvěry.
- Investice do otevřených podílových fondů.
- Kapitálové životní pojištění.
- Komplexní celoživotní pojistný program.
- Meziúvěry ze stavebního spoření.
- Penzijní připojištění.
- Pojištění bytových domů.
- Pojištění denních dávek při pracovní neschopnosti.
- Pojištění dětí a mládeže pokus.
- Pojištění domácnosti.
- Pojištění chat a chalup.
- Pojištění majetku a odpovědnost za škody podnikatelů.
- Pojištění motorových vozidel.
- Povinné ručení.
- Pojištění odpovědnosti zaměstnance.
- Pojištění pro případ hospitalizace.
- Pojištění pro případ trvalých následků.
- Pojištění pro případ vážného onemocnění.
- Pojištění pro spoření.
- Pojištění rodinných domů.
- Pojištění staveb.
- Rekoprogramy pro družstva vlastníků bytového fondu.
- Rodinné pojištění.
- Soukromé zdravotní pojištění.
- Stavební spoření pro fyzické i právnické osoby.
- Studijní pojištění.
- Úrazové pojištění osob.
- Úvěry ze stavebního spoření.

4.2.5 Pobočky

Společnost má v současné době 305 poboček po celé České republice. Tyto pobočky se nacházejí v každém větším městě. Nejvíce poboček můžeme najít v Praze (80) a v Brně (23). V těchto městech sídlí oblastní ředitelé této společnosti, které poskytuje kvalitní zázemí jak pro své spolupracovníky tak pro klienty.

4.3 Vize společnosti

Vizí společnosti je zachovat si prvenství v poskytování finančních služeb na Českém trhu a také si zachovat stejnou kvalitu. Z toho vyplývá kvalitní výběr a školení svých spolupracovníků a vytvoření dobrého zázemí pro další jejich rozvoj.

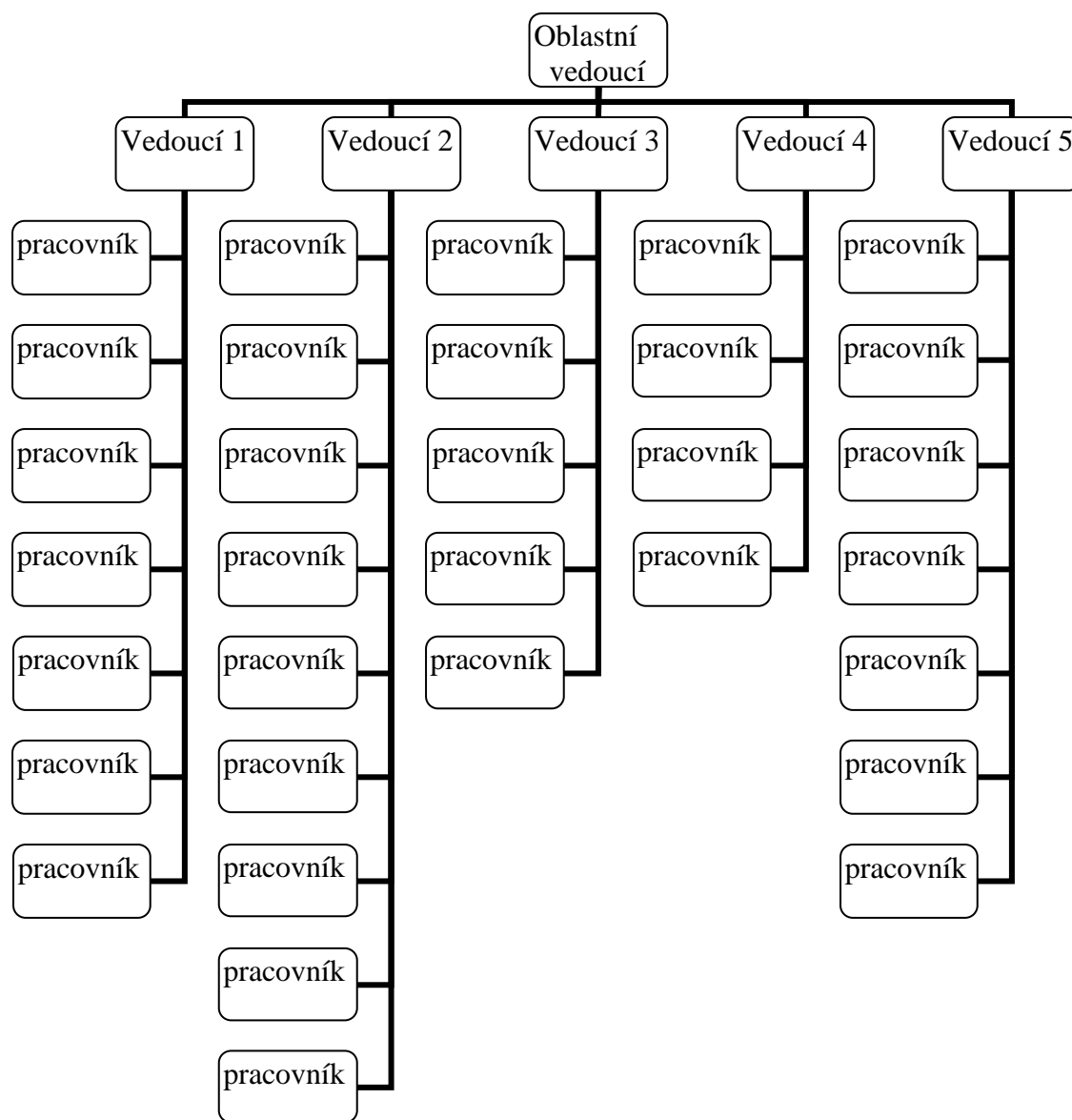
4.4 Oblastní ředitelství Brno

Svou diplomovou práci jsem zaměřil na jednu část této společnosti a to na oblastní ředitelství v Brně. V současné době patří toto ředitelství mezi 10 nejlepších z hlediska výkonů v rámci této společnosti v České republice. Vizí oblastního ředitele je rozšíření skupiny o kvalitní spolupracovníky a dostat se v příštích dvou letech minimálně na třetí místo. Oblastní ředitel, který za tuto skupinu zodpovídá má na starosti 5 vedoucích, jejichž náplní je vést a motivovat k pracovním výkonům 33 spolupracovníků.

Činnost těchto spolupracovníků spočívá v poskytování finančního poradenství. Pracovníci jsou finančními poradci, kteří poskytují informace z finančního trhu o programech a produktech. Jejich hlavní činností je poskytování komplexních služeb z finanční oblasti. Hlavní náplní práce je analýza klienta, nastavení finančního portfolia a servisní schůzky.

4.4.1 Struktura oblastního ředitelství Brno

Obrázek č. 2:



4.4.2 Charakteristika zaměstnanců

Spolupracovníci u této společnosti nejsou přímo zaměstnáni. Pracují zde formou živnostenského listu. Využívají know-how společnosti, její školení, zázemí a obchodní partnery, se kterými společnost spolupracuje. Mají pevně stanovený kariérový plán, který se odvíjí od jejich výkonů. Je-li spolupracovník dostatečně zkušený a má potřebné výsledky, může se stát vedoucím a vytvořit si vlastní tým lidí. Jedná se o mladý kolektiv , kde se průměrný věk pracovníků pohybuje kolem 26 let.

4.5 Dotazníkové šetření

Vytvořil jsem si dotazník, podle kterého jsem zjistil, v čem je potřeba zlepšit motivaci a výkon této celé skupiny tak, aby patřila mezi nejlepší skupiny v celé organizaci.

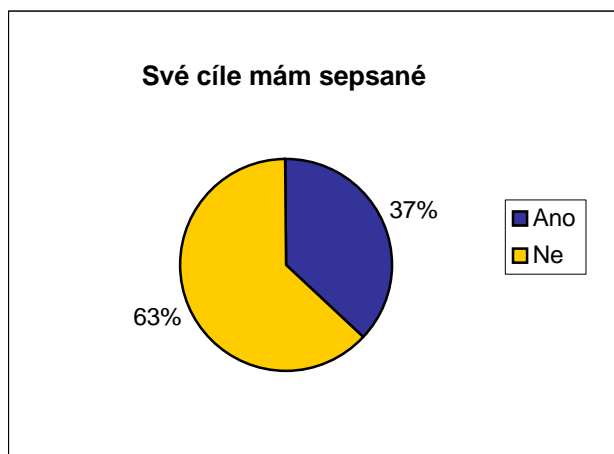
Dotazováno bylo 38 uchazečů.

Dotazník jsem rozdělil na tři části. První část se zabývá cíly a vizemi. V druhé části se zabývám organizací činností, která ovlivňuje efektivní využití času jednotlivých členů. A v třetí části se zaměřuji na samotný výkon.

4.5.1 Cíle a vize (dotazník 1)

1. *Své cíle mám sepsané*

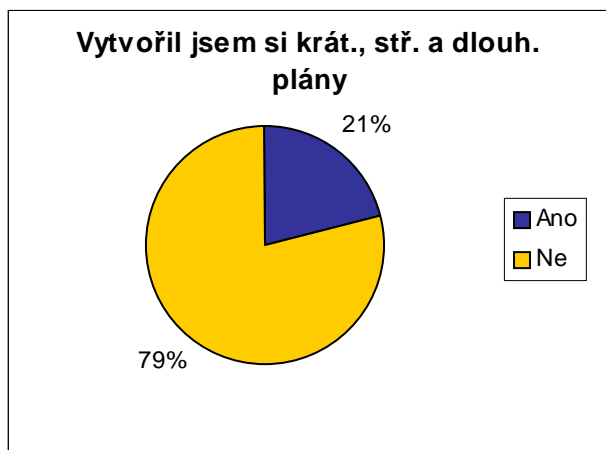
Graf č. 1: Otázka první



63 % uchazečů nemá své cíle sepsané. Je to dáno hlavně tím, že věková skupina se v průměru pohybuje kolem 26 let. Tito pracovníci nemají jasně danou vizi do budoucna a jejich hlavním „pracovním motorem“ jsou převážně peníze. Myslím si, že to je potřeba změnit a ukázat jim možnosti postupů ve společnosti, tak aby byli sami motivováni k větší produktivitě.

2. *Vytvořil(a) jsem si krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé plány na dosažení svých cílů*

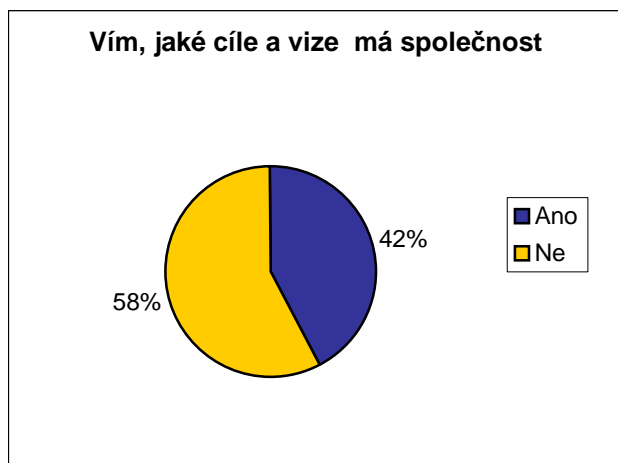
Graf č. 2: Otázka druhá



Tato otázka navazuje na předchozí graf. Jakmile chceme něčeho dosáhnout, máme postupy a úkoly, které nás k tomu dovedou. Podle mého názoru je potřeba klást na utváření plánů značný důraz, jelikož se od toho bude odvíjet pracovní činnost uchazečů. Jestliže jsou nastaveni tak, že jim stačí dosavadní výdělek, ale my víme, že mají navíc, je potřeba jim ukázat směr, jakým se mají dát.

3. Vím, jaké cíle a vize má společnost

Graf č. 3: Otázka třetí



Více než polovina respondentů neví, jaké vize a cíle má společnost v budoucích letech. Je patrné, že plní pouze své každodenní úkoly bez hlubšího vědomí a zamyšlení nad tím, jak úspěch společnosti může ovlivnit jejich pracovní činnost. Jestliže polovina pracovníků plní své úkoly a neví zdaleka proč je plní, má to značný vliv na jejich výkonnost.

4. K cílům se denně vracím a kontroluji je

Graf č. 4: Otázka čtvrtá



Pouze 5 % pracovníků si denně prochází a kontroluje své stanovené cíle. Jak už jsem zmínil, je vidět, že své vize si chce splnit pouze opravdu malá část pracovníků, která k tomu úkolu postupuje zodpovědně. Společnost usiluje o to, vybudovat kvalitní vedoucí a manažery do své struktury a tudíž by tuto část neměla zanedbávat a více se na ní zaměřit. Výchova schopných vedoucích začíná na vnitřní motivaci cílech a realizovatelných plánech stanovených pracovníkem.

4.5.2 Organizovanost (dotazník 2)

5. *Ohodnotil bych sám sebe jako dobrého manažera pracovního času*

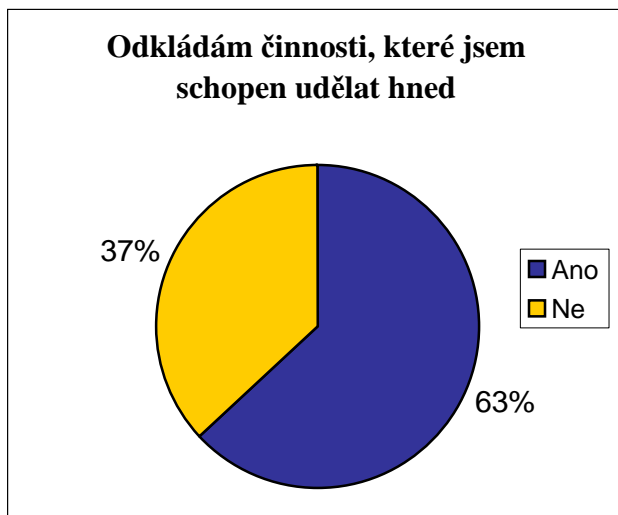
Graf č. 5: Otázka pátá



Jen 17 % pracovníků dovede čas využít ve svůj prospěch. Je to dáno převážně tím, že činnost pracovníků je velmi rozmanitá a je velice náročné vše koordinovat. Myslím si, že spousta lidí neumí efektivně využívat času a zbytečnými činnostmi jim plýtvají. V tomto případě, kdy čas je hlavním aktivem spolupracovníků a je na něm závislá výkonnost, je potřeba tento poměr změnit a ukázat pracovníkům metody ke zvýšení účinku času. Je zde velký prostor pro zlepšení organizace času za účelem zesílení produktivity práce.

6. Odkládám činnosti, které jsem schopen udělat hned

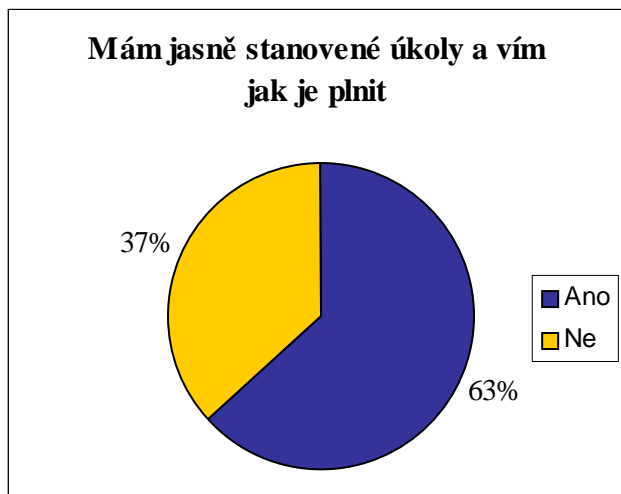
Graf č. 6: Otázka šestá



Jelikož to je činnost velice flexibilní a ve většině případů není závazná přesnými termíny, odkládání činností se nebere jako velký přestupek. 63 % uchazečů alespoň o tom takto smýšlí. Hned narážíme na problém produktivity. Když něco můžeme udělat dnes, zítra již můžeme začít s novou prací a naše produktivita stoupne. Podle mého názoru se tento problém těžko hlídá, je ale na pracovnících, aby si tento fakt uvědomili a využili ve svůj prospěch.

7. *Mám jasně stanovené úkoly a vím, jak je plnit*

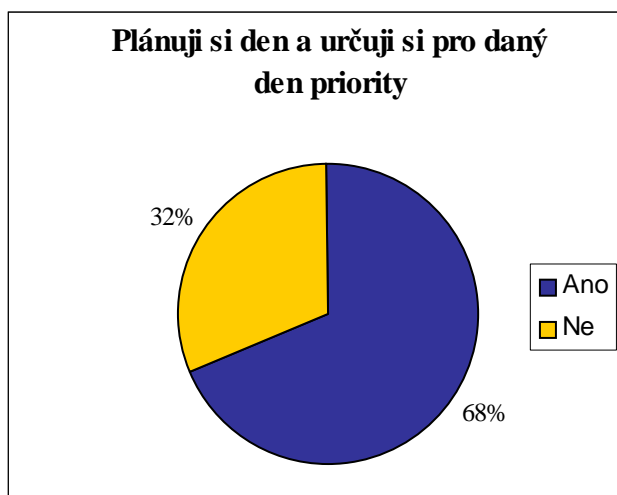
Graf č. 7: Otázka sedmá



63 % uchazečů má jasně stanovené úkoly a ví, jak je plnit. To znamená že zbylá část má problémy s pochopením nebo plněním úkolů. To je potřeba změnit. Všem v organizaci by měli být stanoveny úkoly a postupy k jejich naplnění. To je hlavní úkol vedoucích pracovníků. Jestliže máme pracovníka, který chce plnit úkoly, ale neví jak, je to demotivující a může to vést k negativnímu pracovnímu postoji.

8. *Plánuji si den a určuji si pro daný den priority*

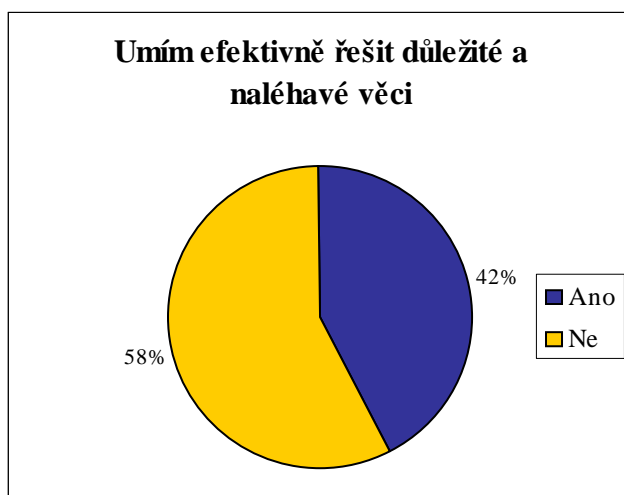
Graf č. 8: Otázka osmá



Je povzbudivé, že téměř 70 % si plánuje den a určuje si v něm hlavní priority, kterým se bude věnovat. Z předešlých otázek plyne, že priority jsou sice stanoveny, ale jejich organizovanost postrádá ve většině případů jasný řád.

9. *Umím efektivně řešit důležité a naléhavé věci*

Graf č. 9: Otázka devátá



Z minulé otázky je patrné, že si pracovníci umí stanovit priority dne, ale jejich výkonnost není na té úrovni, na které ji chceme mít. 42 % umí rozeznávat poměr mezi důležitými a naléhavými věcmi. Zde se ztrácí velická část produktivního času. Je potřeba se na tuto oblast zaměřit.

10. Mám vytvořené pracovní návyky a aktivity

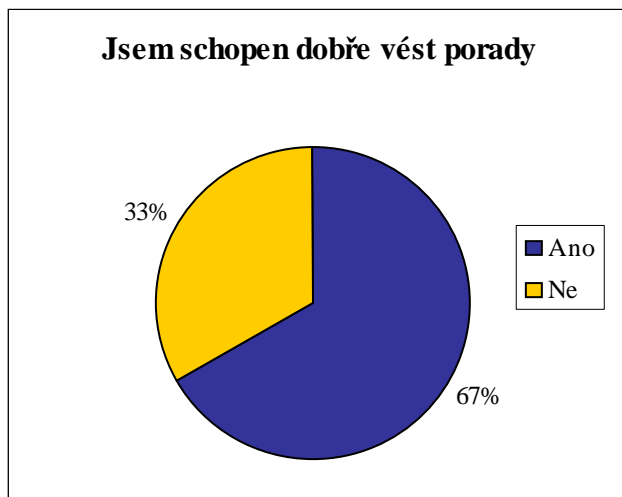
Graf č. 10: Otázka desátá



Pracovní návyky a aktivity jsou jednou z nejdůležitějších bodů v tomto oboru. Jedním ze základních úkolů vedoucích pracovníků je naučit pracovníky utvářet návyky a zvýšit tím výkon a také motivaci. Vytvoření stálých návyků není jednoduchý proces a v žádném případě se nedá vytvořit ze dne na den. Je potřeba na tento proces dlouhodobě dohlížet.

11. Jsem schopen dobře vést porady (otázka pouze pro vedoucího)

Graf č. 11: Otázka jedenáctá

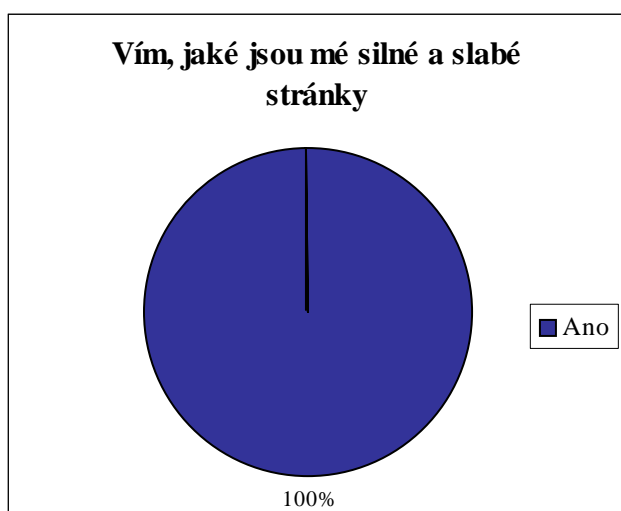


Z šesti vedoucích, si čtyři myslí, že umí vést porady. Každý vedoucí má svůj tým lidí, které je potřeba vést a dávat jim vize do budoucna. V této situaci musí být schopný každý vedoucí vést efektivně a smysluplně porady. Podle mého názoru jsou porady, které mají vedoucí se skupinou nebo sami se sebou důležitým komunikačním prvkem, který pomáhá při řešení různých problémů. Dále slouží k rozvoji myšlení a rozvíjení nových nápadů.

4.5.3 Výkonnost (dotazník 3)

12. Vím, jaké jsou mé silné a slabé stránky

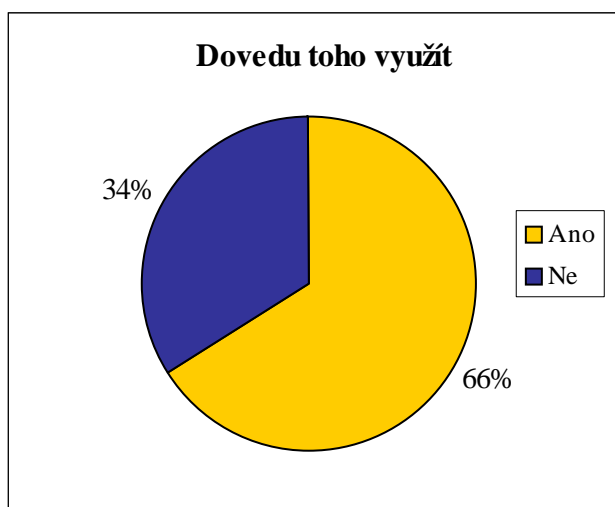
Graf č. 12: Otázka dvanáctá



Všichni uchazeči vědí, jaké mají své plusy a mínusy. Myslím si, že je potřeba také zjistit, jestli si tyto silné a slabé stránky dovedou uvědomit a využít ve svůj prospěch. Udělat ze svých slabých stránek silné nebo lépe řečeno, co mi momentálně nejde, na to je potřeba se zaměřit a udělat z toho svou nejsilnější stránku.

13. Dovedu toho využít

Graf č. 13: Otázka třináctá



Je zapotřebí tyto stránky také umět využít. Pouze 66 % dotázaných si myslí, že své, jak už silné nebo slabé, stránky dovede využít. Kdo by tyto stránky měl znát a umět s nimi nakládat, jsou vedoucí. Podle mého názoru je zapotřebí lépe poznat své pracovníky a rozebrat s nimi tyto stránky.

14. Práce v týmu zvyšuje můj výkon

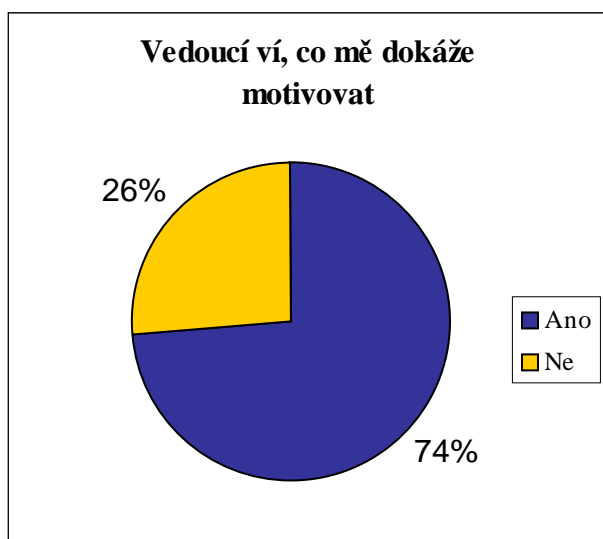
Graf č. 14: Otázka čtrnáctá



89 % pracovníků je spokojeno při práci v týmu. Při průzkumu jsem zjistil, že práce v týmech opravdu uchazeče motivuje k vyšší pracovní aktivitě. Je to dáno převážně soutěživostí, která vládne ve skupinách. Týmy na dosažení společného úkolu se tvoří ve firmě poměrně v malém množství, když to porovnám s vyšší produktivity, která z toho plyne. Na to by se měli vedoucí zaměřit.

15. Vedoucí ví, co mě dokáže motivovat

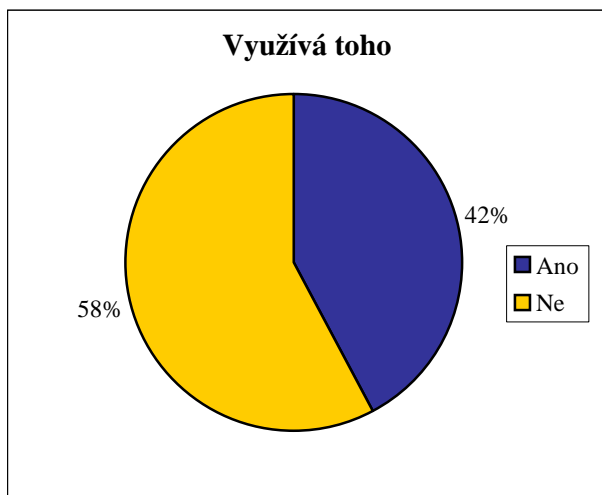
Graf č. 15: Otázka patnáctá



Jestli chce mít firma motivované pracovníky, musí se postarat o to, aby jejich vedoucí byli nejdříve sami vysoce motivovaní. Protože tím přenesou své pozitivní myšlení a motivaci i na své pracovníky. 74 % vedoucích ví, co dokáže motivovat jejich pracovníky. Je vidět, že mají přehled o tom je motivovat. Jde jen o to, jestli těchto informací opravdu využívají.

16. Využívá toho

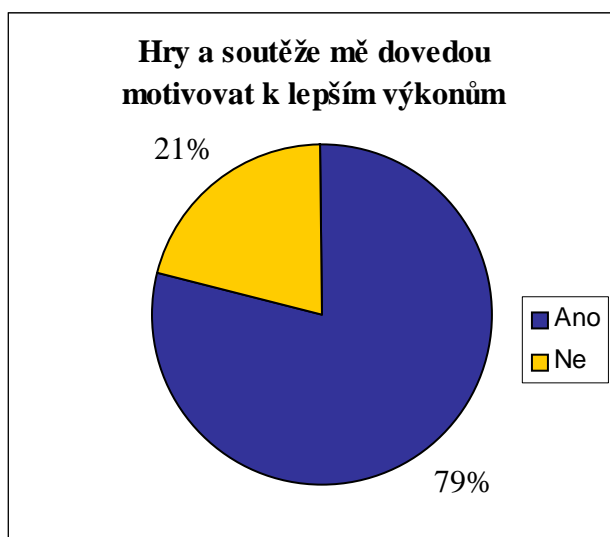
Graf č. 16: Otázka šestnáctá



Tady vidíme, že pouze 42 % vedoucích toho využívá. Je potřeba se na tuto činnost zaměřit. Když už vedoucí vědí, co daného pracovníka motivuje, musí to umět využít. Poznat motivující faktory jednotlivců není nic lehkého. Jestliže ani oni sami nevědí, co je dokáže motivovat, musíme na to přijít sami v průběhu pracovní činnosti.

17. Hry a soutěže mě dovedou motivovat k lepším výkonům

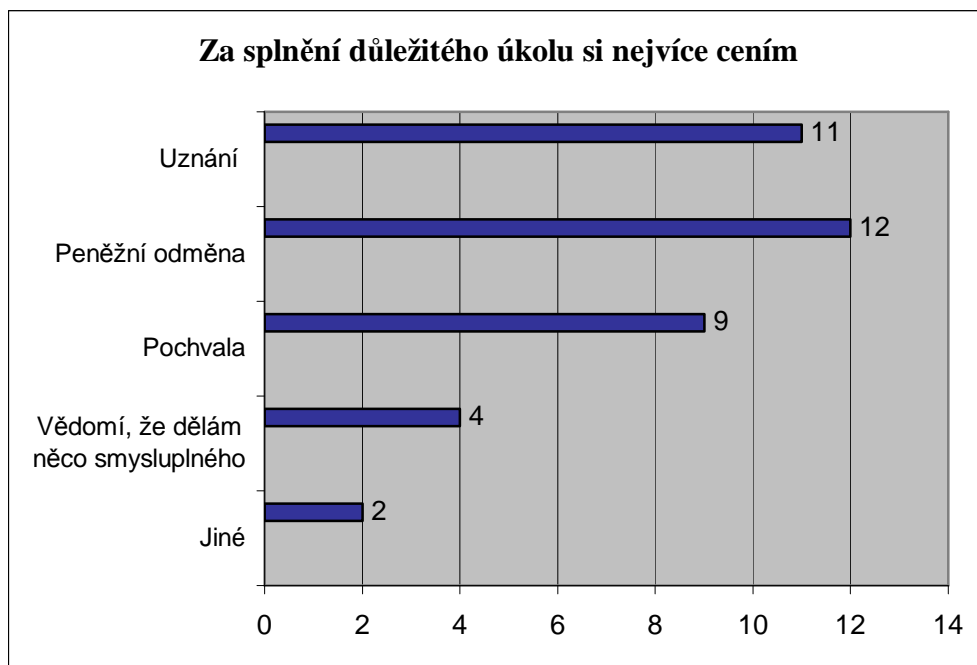
Graf č. 17: Otázka sedmnáctá



79 % pracovníků je motivováno hrami a soutěžení. Je tedy potřeba tuto činnost podporovat dále a ve větším množství než je současný stav. Myslím si, že hry a soutěže se dají dobře kombinovat při práci v týmech.

18. Za splnění důležitého úkolu si nejvíce cením

Graf č. 18: Otázka osmnáctá



Z následujícího grafu je patrné, že peníze hrají v ocenění pořád největší roli. Uznání a pochvala jsou hned na dalších místech. Může to být dáno tím, že většina pracovníků působí u firmy dva až tři roky a tím si teprve své uznání ve společnosti vytváření a není to zatím pro ně tak důležité. Podle mého názoru upřímná pochvala a uznání dovedou udělat stejný účinek na jednotlivce jako peněžní odměna. Musí ale být dána ve správný čas a za úkol nebo činnost, která byla dopředu naplánována, aby se nestalo, že ten výkon byl dosažen náhodou. Je tedy dobré chválit určité činnost za delší časový horizont.

19. Vedoucí mě motivuje jako jednotlivce

Graf č. 19: Otázka devatenáctá



V 53 % je pracovník motivován sám, vedoucí si udělá čas, pohovoří si s ním samostatně a na základě pohovoru dále motivuje. V organizace jsem viděl i metodu: „Když to motivuje mě, bude to motivovat i mé pracovníky“. Tento postup rozhodně nedoporučuji. Každý jednatlivec má jiné potřeby, které ho motivují. Pro jednoho to jsou auta, pro druhého spokojená rodina. Na to je třeba dávat pozor a opravdu věnovat čas každému pracovníkovi.

20. Mám zájem o osobní růst a vzdělávání

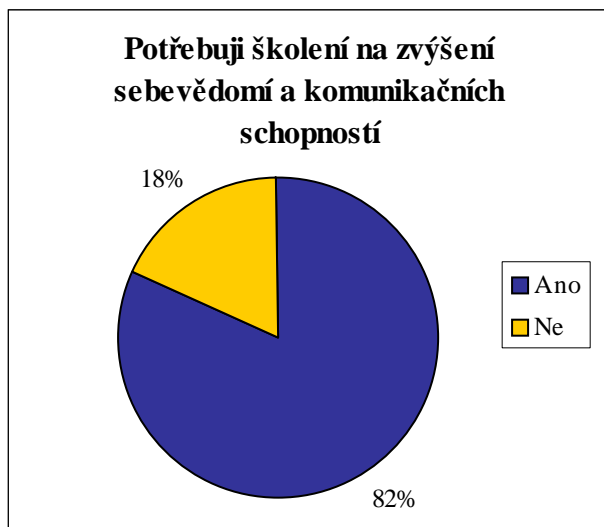
Graf č. 20: Otázka dvacátá



Každý pracovník ve společnosti se chce dále osobně vzdělávat, nabírat zkušenosti, vědomosti a stoupat v kariéře vzhůru. V této společnosti je to ještě patrnější. Zkušenosti a schopnosti jsou tu velice ceněné. Člověka, kterého zajímá kariérový postup zajímá především vzdělání a rozvoj svých znalostí, které může uplatnit jak v práci tak v soukromém životě.

21. Potřebuji školení na zvýšení sebevědomí a komunikačních schopností

Graf č. 21: Otázka dvacátá první



82 % pracovníků by uvítalo speciální školení. Z hlediska pracovní náplně na zvýšení sebevědomí a zlepšení svých komunikačních schopností. Mezi hlavní činností pracovníků patří komunikace s klienty a školení nových uchazečů. Myslím si, že školení tohoto zaměření může pracovníkům pomoci k lepší a kvalitnější výkonům ve společnosti. Tím, že odstraní ve svém jednání strach a obavy, místo toho bude profesionální postoj, to může velice pomoci při dalších pracovních aktivitách.

22. Vedení statistik o mé činnosti mi pomáhá k lepším výkonům

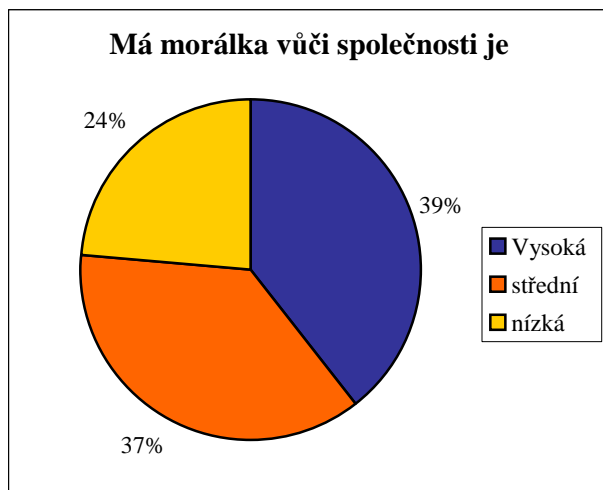
Graf č. 22: Otázka dvacátá druhá



Na vedení statistik dávají vedoucí velký důraz. Začali je vést před šesti měsíci a velice se jim osvědčili. Myslím si, že to byl velmi dobrý krok. Pracovníci v statistikách zaznamenávají veškeré body své denní činnosti. Na základě výsledků pak mohou vedoucí zjistit, v čem má každý pracovník přesně problém a najít vhodné řešení. Na začátku to pracovníci brali jako „nutné zlo“, jelikož to pro ně byla kontrola, ale nyní si již na to zvykli. Začali na tyto statistiky nahlížet pozitivně a využívat je též ke svému užitku. Sami nyní vidí, co je potřeba zlepšit.

23. Má morálka vůči společnosti je

Graf č. 23: Otázka dvacátá třetí



Morálka pracovníků ve společnosti se odráží na všech činnostech a samozřejmě i výkonech. Rozdělení morálky odpovídá dobře, jak dlouho se pracovníci převážně nacházejí ve společnosti. Morálka vůči společnosti je klíčová, proto je potřeba na ní zapracovat. Jestliže morálka pracovníků ve společnosti, kteří jsou tam již delší dobu, je pořád na nízké úrovni, je něco špatně. Podle mého názoru nemusí jít o nějaký závažný problém, je potřeba si vyjasnit základní úkoly, vize a cíle společnosti, dát to vědět spolupracovníkům a vyslechnout si jejich názory.

4.6 Celkové shrnutí dotazníkového šetření

Na základě analýzy dotazníků a standardizovaných rozhovorů s klíčovými pracovníky, dvoudenním pozorováním respondentů při jejich každodenní práci, jsem došel k následujícím výsledkům.

Na základě rozhovorů jsem zjistil, že uchazeči chtěli ve své práci různorodost, flexibilní pracovní dobu, komunikaci s lidmi, vzdělání a kariérový postup. Proto si zvolili tuto společnost. Mají určité vize do budoucna a chtějí za nimi jít. Tuto společnost mají jako prostředek, jak dojít ke svým životním cílům. Chybí jim ale cílevědomost a houževnatost. Zjistil jsem, že někteří pořád ještě nevědí, jestli je to práce pro ně, jestli jim nestačí jistý zaměstnanecký plat a výhody se zaměstnáním spojené. Nicméně z analýzy vyplynulo, že pracovníci jsou se svým působením v organizaci spokojeni. Mají dobré pracovní klima a potřebné prostředí ke své práci.

Za velmi pozitivní hodnotí školení na osobní růst a rozvoj jejich osobnosti, které mohou využít i v soukromém životě. Vedoucí se snaží řešit pracovní problémy a pomáhat rozvíjet potenciál dotazovaných. Z výzkumu vyplynulo, že vedoucí má snahu jednotlivce motivovat, ale ne vždy to má ten účinek, který by si představoval. Vnější stimuly jako jsou motivační akce, soutěže, působí na pracovníky pozitivně, ale pouze v určitý moment a má krátkodobý účinek. Mezi klíčové problémy patří organizovanost. S touto problematikou se potýkají většina respondentů. Neefektivní řízení času, špatné pracovní návyky uznala více než polovina dotazovaných. Občas se najdou určitá řešení správného využití času, ale na dlouhodobém efektu to není vůbec znát. Pracovníci si uspořádají svou týdenní činnost, která není dostatečně podrobná a proto se v ní dá nalézt spousta míst, kde se plýtvá s časem.

Vedení statistik považují za velmi dobrý krok ze strany vedoucích. Stanovení statistik o denních činnostech, které musí být vždy následující ráno vyplněny, monitorují aktivity a návyky pracovníků a následně udávají vedoucím impuls, na co se u

konkrétního pracovníka zaměřit. Tyto statistiky jsou vedeny v elektronické podobě a na konci období se vyhodnocují statistiky jednotlivců a skupin.

Pochvala a uznání před skupinou má velmi pozitivní vliv u poloviny pracovníků. Vedení porad dle dotazovaných je potřeba zlepšit. Často se stává, že nemá jasný řád a stává se, že je to pro pracovníky zbytečná ztráta času.

4.7 Analýza současného stavu

Převážné části pracovníků chybí silná vnitřní motivace, která by je vedla k lepším a hlavně stabilnějším výkonům. To je hlavním problémem, udržet stabilní výkony u všech pracovníků. S tímto se potýkají všichni vedoucí. Mají snahu jednotlivce motivovat, to má ale pouze krátkodobý účinek. Občas se stává, že vedoucí své pracovníky motivují, ale přitom činí opak. Je to dáno tím, že nezná konkrétní potřeby, které jednotlivce motivují a zaměří se na to, co motivuje přímo jeho. Vnější stimulace je dobrá na správný start, ale už je na jedinci, jestli si ji udrží. Lidé vstupují do této firmy za účelem kariérového postupu, splnit si své obchodní a soukromé cíle, ale jejich sny se postupně rozplývají. Správný cíl má mít plán postupu a kontrolu stanovených úkolů na jeho dosažení. To pracovníkům chybí. Po delší činnosti ve firmě mají vytvořený stereotyp, průměrný výkon, se kterým jsou spokojeni.

Vedoucí se snaží zvýšit jejich produktivitu motivačními metodami jakou jsou hry a soutěže, týmové projekty atd. Jejich výkony se na okamžik zvýší, ale dlouhodobý efekt to nemá. Jestliže se pracuje v týmech, jsou vidět rozdíly v pracovním přístupu každého člena. To má v určitých situacích kladný i záporný vliv. Sestavení týmu je potřebné vždy správně zvolit. Chybou vedoucích je, že taková rozhodnutí nechávají na svých pracovnících.

Organizovanost patří také do systému motivace. Když mají pracovníci svou práci dobře zorganizovanou, dosahují vyšších výkonů a to je uspokojuje a motivuje k další činnosti. I když je pracovní náplň různorodá a rozmanitá, je potřeba efektivně využívat čas. To se málo kterému pracovníkovi daří. Polovinu svého času stráví

nerozpoznáním důležitých a naléhavých věcí, odsouváním činností, které se mohou udělat hned a administrativou. Nazval bych to nedisciplinovanost a reaktivní chování.

4.7.1 SWOT analýza

Silné stránky

- charisma a osobnost oblastního vedoucího
- propracovaný kariérový plán (pracovní růst)
- soutěže a hry
- motivační akce
- vedoucí se aktivně zajímají o své pracovníky
- možnosti vzdělání (osobní růst, školení)
- zázemí velké společnosti (spolupráce s partnery z celého světa)
- know – how a systém společnosti
- dobré pracovní klima
- dobrý pracovní kolektiv

Slabé stránky

- motivační systém nevyhovuje každému
- málo vedoucích umí efektivně motivovat
- nedostatečný zájem společnosti OVB o své spolupracovníky
- malá přísnost ze strany vedoucích
- výběr nekvalitních uchazečů (demotivují a kazí morálku skupiny)
- chybí vůdcovské schopnosti u vedoucích pracovníků

Příležitosti

- důchodová reforma

- reforma zdravotnictví
- nedostatečně rozvinutý finanční trh v České republice
- nedostatek kvalitních poradců

Hrozby

- stále větší množství konkurenčních společností
- flexibilita společnosti OVB vůči finančnímu trhu (ztráta objektivit)
- nízké provizní podmínky při nástupu do společnosti
- značný vliv Německa
- „přetahování“ schopných pracovníků konkurencí

4.8 Problematické oblasti

Motivace

- malá vnitřní motivace
- nestanovení krátkodobých a dlouhodobých cílů, plán na jejich dosažení
- nedostatečné motivační schopnosti ze strany vedoucích
- vzdělání
- morálka
- nepříliš efektivní skladba týmů

Organizovanost

- neefektivní využívání času
- nerozlišování důležitosti a naléhavosti (sestavení denního plánu)
- špatná organizovanost porad

4.9 Nápravná opatření

4.9.1 Vnitřní motivace

Pro vedoucího je hlavním cílem vzbudit u pracovníků chuť pracovat, touhu něčeho dosáhnout a víru, že se tak skutečně stane. Doporučuji postupovat následujícími kroky.

Vedoucí by si měl s novým i stávajícím pracovníkem pohovořit, probrat priority, konkrétně plán, čeho chce ve firmě a v soukromém životě dosáhnout. Tyto motivy budou do budoucna jeho „hnacím motorem“. Tento proces vedoucí nevyřeší za jeden den. Doporučuji dát pracovníkovi dva dny na sepsání svého plánu a svých priorit. V další fázi tyto poznatky podrobně probere se svým vedoucím.

Pracovník by si měl:

1. Stanovit přesnou částku peněz (pracovní pozici), kterou chce mít. Nestačí pouze říkat: „Chci hodně peněz“. Částka musí být přesně určena.
2. Určit co hodlá poskytnout na oplátku za tyto peníze (pozici), po kterých touží.
3. Stanovit přesné datum, kdy má v úmyslu příslušnou částku vlastnit.
4. Vytvořit podrobný plán, jak své úmysly učinit skutečnými a začne je hned uskutečňovat ať už je k tomu připravený či nikoli.
5. Napsat si jasné, stručné písemné prohlášení, kde bude podrobný plán, jak této částky dosáhnout, určena časová hranice, co dá jako protihodnotu a každé ráno si toto prohlášení číst.

Vedoucí zkontroluje:

1. Zda plán je dostatečně podrobný
2. Zda jsou cíle reálné a vynaložené úsilí na jejich dosažení dostačující
3. Zda jsou v plánu konkrétní částky, pozice a datum dosažení

4.9.2 Stanovení krátkodobých a dlouhodobých cílů

Je potřeba, aby si pracovník odpověděl na následující otázky:

1. Kde jsem nyní?
2. Co chci dělat?
3. Kde chci být za rok, za pět let?
4. Co chci být?
5. Co chci mít?
6. Co chci získat?
7. Kam chci dojít?

Zodpovězení těchto otázek pracovníkům pomůže stanovit dlouhodobé cíle. Musí brát v úvahu, že čím delší bude časový horizont cílů, tím budou méně konkrétní. Proto doporučuji se zaměřit na reálné, dosažitelné a měřitelné cíle, ale přitom neztratit dlouhodobou vizi.

Co musí spolupracovník udělat:

1. Ztotožnit se svými cíly
2. Stanovit si optimální postup k jejich dosažení
3. Napsat si každý cíl i postup k jeho dosažení na zvláštní list papíru
4. Při plnění úkolů k dosažení stanoveného cíle si tento list stále pročítat

Doporučuji několikrát denně se vždy zamyslet nad průběhem plnění a zhodnotit, zda zvolený postup odpovídá stanovenému cíli.

Postup při stanovování cílů

1. Vypracování seznamu cílů – запиšte si všechny cíle v těchto oblastech: bytí, konání, vlastnictví a úspěch. Začněte od 20 let a potom pokračujte na 15 let, potom na 10, pak na 5, potom 1 rok, šest měsíců, devadesát dnů a nakonec 30 dnů.
2. Nyní je potřeba ty to cíle poskládat podle důležitosti v každé ze zmiňovaných oblastí. Je potřeba vybrat cíle, které chcete nejdříve a potom určit cílové datum. Cíle musí být dosažitelné!
3. Seznam požadovaných činností – jsou to činnosti, které musíte udělat, abyste dosáhli svých cílů. Může to být práce navíc, dodatečné vzdělání nebo finanční prostředky.
4. Vytvoření vlastnosti ve svém osobním chování, které budete potřebovat. Mohou tam patřit například upravený vzhled, příjemné chování, tvrdá práce a další.
5. Sepište si nedostatky a snažte se z nich udělat pozitiva. A začněte hned.
6. Napište si seznam osob nebo potřebnou pomoc k dosažení cílů a také techniky a metody. Osobami, které vám pomohou může být váš spolupracovník, vedoucí. Mezi metody a techniky patří například správná organizovanost, techniky na úsporu času a další.
7. Vytvořte si železnou vůli. Plány je potřeba plnit bez ohledu na překážky, kritiku nebo na to, co si druzí myslí nebo dělají.
8. Začněte jednat okamžitě.

4.9.3 Nedostatečné motivační schopnosti ze strany vedoucích

Klíčem k motivaci pracovníků je jednání s každým jako s jednotlivcem. To by si měl každý vedoucí uvědomit. Je potřeba zjistit, co dané jedince motivuje a nespoléhat se při tom na obecné teorie.

Doporučuji, aby vedoucí s každým pracovníkem strávil určitý čas, tak aby ho poznal, dovedl ho povzbudit, inspirovat, podpořit, a efektivně stimulovat.

Dále doporučuji vedoucím jednat podle těchto pravidel:

- Pracujte a jednejte s nadšením.
- Když se věci příliš nedaří, vezměte zodpovědnost na sebe, místo toho, abyste začali svalovat vinu na druhé.
- Určete způsoby, jak můžete vést pomocí příkladů.
- Spíše než manipulací se snažte motivovat vlídným slovem nebo příkladem.
- Nevzdávejte se lehce.
- Připomeňte si, kdy to, co jste řekli nebo udělali, inspirovalo jednotlivce, tým nebo organizaci.

Aby vedoucí dostali ze svých pracovníků to nejlepší, musí být sami vysoce motivovaní. Musí mít na paměti, že jsou pro své pracovníky vzorem. Proto je důležité, aby vedoucí:

1. byl vizionářem
2. měl disciplínu
3. měl odvahu
4. byl skromný
5. uměl se rozhodovat
6. uměl navazovat přátelství
7. uměl projevovat uznání.

Jestliže vedoucí nesplňuje nějakou z těchto vlastností, je potřeba věnovat čas speciálnímu školení zaměřené na tyto manažerské dovednosti.

4.9.4 Poskytnutí zpětné vazby vedoucích k posílení motivace

Zpětná vazba napomáhá motivaci. Buď lidi podnítí nebo soustředí jejich mysl na to, co se musí udělat.

Doporučuji postup zpětné vazby u pochval a pokárání:

Pochvala

1. Vedoucí by měl pracovníky chválit okamžitě. Hned po splnění stanoveného úkolu.
2. Konkrétně pracovníkům sdělit, co udělali dobře.
3. Vedoucí by měl říci, jak dobrý pocit má z jejich práce a jak velký to má přínos pro jeho skupinu.
4. Měl by udělat pauzu, aby si pracovník uvědomil jak dobře se vedoucí cítí.
5. Vše by mělo být upřímné, jinak to nebude mít smysl a může to vést k negativním postojům.

Pokárání

Co má vedoucí udělat, když přistihne zkušeného pracovníka při chybě:

1. Vedoucí by měl pracovníkům sdělit, že jejich výsledky a práci bude hodnotit zcela otevřeně.
2. Pokárání udělit okamžitě.
3. Sdělit pracovníkům, co udělali špatně a bude konkrétní
4. Otevřeně říci pracovníkovi, jaké pocity v něm jeho chyba vyvolala
5. Po delším tichu, kdy nechá vedoucí na pracovníka působit, co řekl, mu připomene, jak si ho cení.
6. Zdůraznit, že o nich smýšlí dobře, ne však o jejich řešení dané situace.
7. Pokárání by mělo trvat pouze několik minut.

Pokárání účinkují okamžitě. Vedoucí dotyčného jedince kontaktuje ihned, jakmile zjistí jeho chybu. Nedoporučuji předstírat, že o ničem vedoucí neví. Čím blíže je pokárání chybě, tím účinnější je jeho dopad a vliv na budoucí pracovní výkon. Jestliže vedoucí má možnost zaměřit se pouze na jednu chybu a káraná osoba má zcela konkrétní představu, o co šlo a proč se jí dostává pokárání, má pokárání větší účinek.

4.9.5 Firemní vzdělání

Do důležitých motivačních akcí patří také osobní růst a s tím související vzdělání pracovníků a vedoucích. Problémem je výběr vhodné společnosti, která by se zaměřila na individuální požadavky firmy.

4.9.5.1 Vhodný výběr společnosti

Pro firmy je často velmi obtížné orientovat se v nabídce, zejména pokud je třeba zajistit komplexní vzdělávání od dělnických profesí až po vyšší management. Vyplatí se věnovat pozornost nejen metodické a formální, ale také obsahové stránce nabídky společnosti a zaměřit se na specifika a odlišnosti.

Doporučuji zjistit si reference od jiných firem a sledovat zejména:

- zdroje know – how, dobu působení na trhu, lektorský tým, certifikát kvality (ISO apod.)
- flexibilitu nabízených programů
- obsah a metodiku
- jazykové možnosti společnosti
- organizace kurzu

Pro tuto společnost jsem vybral následující organizace a jejich příslušné kurzy:

INSTITUT INPRO, a.s.

- Řízení lidských zdrojů
- Motivace a hodnocení pracovníků
- Příprava mistrů
- Komunikace po telefonu

EDUCATIO MAHLER, s.r.o.

- manažerské dovednosti
- organizování
- plánování
- motivace
- koučování
- vedení porad
- autorita, image

1.VOX a.s.

- jak vést tým k úspěšným výsledkům
- komunikace po telefonu
- vedení lidí – základní manažerská práce
- leadership – vedení a motivace podřízených
- time management a zvládání stresu
- efektivní týmová spolupráce rozhodování

TUTOR s.r.o.

- komunikační dovednosti

- manažerské dovednosti
- time management
- koučování a mentoring
- rétorika
- vedení lidí

4.9.6 Morálka

Klíčem k vysoké motivaci je vysoká morálka, která zahrnuje jednotlivce i celý tým. Když má nízkou morálku jeden člověk, měl by se tento problém řešit na individuální bázi, pokud však tímto nedostatkem trpí celý tým nebo skupina, měl by vedoucí co nejdříve zjistit, zda nepřestali důvěřovat v:

- konečný úspěch,
- současné plány,
- vůdcovství a vedení,
- sebe.

Jestliže je opravdu morálka na špatné úrovni, je potřeba znovu tým motivovat a toho dosáhne vedoucí obnovením sebedůvěry pracovníků.

Je potřeba znovu nastavit:

- úmysly a objasnit cíle,
- stanovit potřebné plány a zdroje,
- zapojit jednotlivce do klíčových rozhodnutí,
- využívat správně vůdcovské dovednosti.

4.9.7 Práce v týmech

Ve společnosti jsou tvořeny týmy pro plnění společných úkolů. Sestavování týmů nechávají vedoucí na pracovnících. V týmu jsou většinou dva nebo tři jednotlivci.

Pro správné a efektivní práci v týmech doporučuji:

Doporučuji, aby sestavování týmů bylo na vedoucích, kteří vědí, jaké výkony a zkušenosti mají jednotliví pracovníci.

Tým by měl být sestaven minimálně ze čtyř lidí. Pro zvýšení výkonů by měli být tři členové týmu na stejné výkonnosti úrovni a čtvrtý člen slabší. Slabší člen se dostal do spolupráce se zkušenými a výkonnými jedinci a to ho motivuje srovnat se na jejich úrovni. Opačný efekt to bude mít, když do týmu, kde jsou tři slabší jedinci přibude jeden zkušenější. Jestliže nebude dostatečně vůdčí osobnost, pohltí ho špatná výkonnost v týmu a jeho výkon poklesne.

Doporučuji, aby se členové týmu dohodli na konkrétních postupech a časovém rozložení stanovených úkolů. Rozdělili jednotlivé činnosti. Dále doporučuji motivaci v rámci jednotlivců a celých týmů.

Motivací pro efektivnější splnění cílů může být například objednání pizzy, lístky do kina či do divadla pro celý tým. Ze strany vedoucích může být uznání před celou skupinou nebo speciální školení na osobní růst. Vyšší výkonnost tým bude zaručena.

4.9.8 Efektivní využívání času

U pracovníků je potřeba se zaměřit na lepší hospodaření s časem a tím zvýšit jejich výkony. Pracovník by měl být schopen definovat úlohu společnosti a musí vědět,

co je podstatou úspěšného výsledku. Měl by trávit určitý čas přemýšlením a plánováním. Dále by měl znát přesnou představu o účelu skupiny, ve které pracuje.

Hlavní úlohou vedoucího by měl být vyhledání u svých pracovníků typ lidí, kteří mají problémy s organizovaností a s odkládáním věcí. Tito lidé mají dojem, že jsou velice zaneprázdnění, ale přitom tomu tak není. Jsou zavaleni administrativou, pravidelně a záměrně odkládají věci, neustále je někdo vyrušuje a oni si potom stěžují na to, že den má málo hodin. A i když pracují a jsou motivováni tak jejich výkon zůstává stejný.

U těchto lidí budou metody na lepší využívání času nejdůležitější.

4.9.8.1 Zlepšení nakládání s časem

Pokud pracovníci chtějí zlepšit své nakládání s časem, je potřeba řídit čas podle těchto pravidel:

1. čas by si měli rozdělit podle priorit a nejdůležitějších činností
2. musí se naučit selektovat nedůležité a neproduktivní činnosti
3. kde je to možné a nemá to negativní dopad na ostatní si úkoly zjednodušit

Dále doporučuji:

1. Vypěstovat si vlastní smysl pro čas
2. Určit si dlouhodobé cíle
3. Vytvořit si střednědobé plány
4. Naplánovat si den
5. Uspořádat si administrativu
6. Zorganizovat si schůzky

Na začátek činnosti doporučuji si vytvořit následující tabulku, kde si bude pracovník psát své denní činnosti, kolik daný úkol zabírá času a přemýšlet o tom, jak tento úkol příště udělat efektivněji a s větší úsporou času. Po týdenním zpracování je potřeba si udělat čas a uvědomit si, kolik času bychom mohli ušetřit a sepsat postupy pro další řešení úkolů na příští týden. Tento proces doporučuji opakovat po dobu jednoho měsíce, kdy bychom měli mít za sebou všechny úkoly a činnosti, které nás mohli v práci potkat.

Plán činností:

Tabulka č. 4

Činnost	Strávený čas v hodinách	% z času	Komentář (jak si dále ušetřit čas)
...			
...			
...			

4.9.8.2 Důležitost a naléhavost

Pro stanovení důležitých a naléhavých činností doporučuji sestavit denní plán, a to tak, že uděláme přehled jednotlivých částí, přiřadíme jim důležitost a naplánujeme si podle toho vlastní čas.

Hlavní body denní činnosti:

- sestavení plánu na konci předchozího dne nebo na začátku každého dne, který pomůže určit nedokončenou práci, společně s nadcházejícími prioritami.
- Uvedení hlavních prvků (s ohledem na včerejší, dnešní nebo týdenní plán).
- Přiřazení těmto prvkům důležitost a určení úkolů.

- Rozhodnutí, kdy se chceme věnovat prvkům s největší prioritou a vyčlenění si potřebného času na tuto činnost.

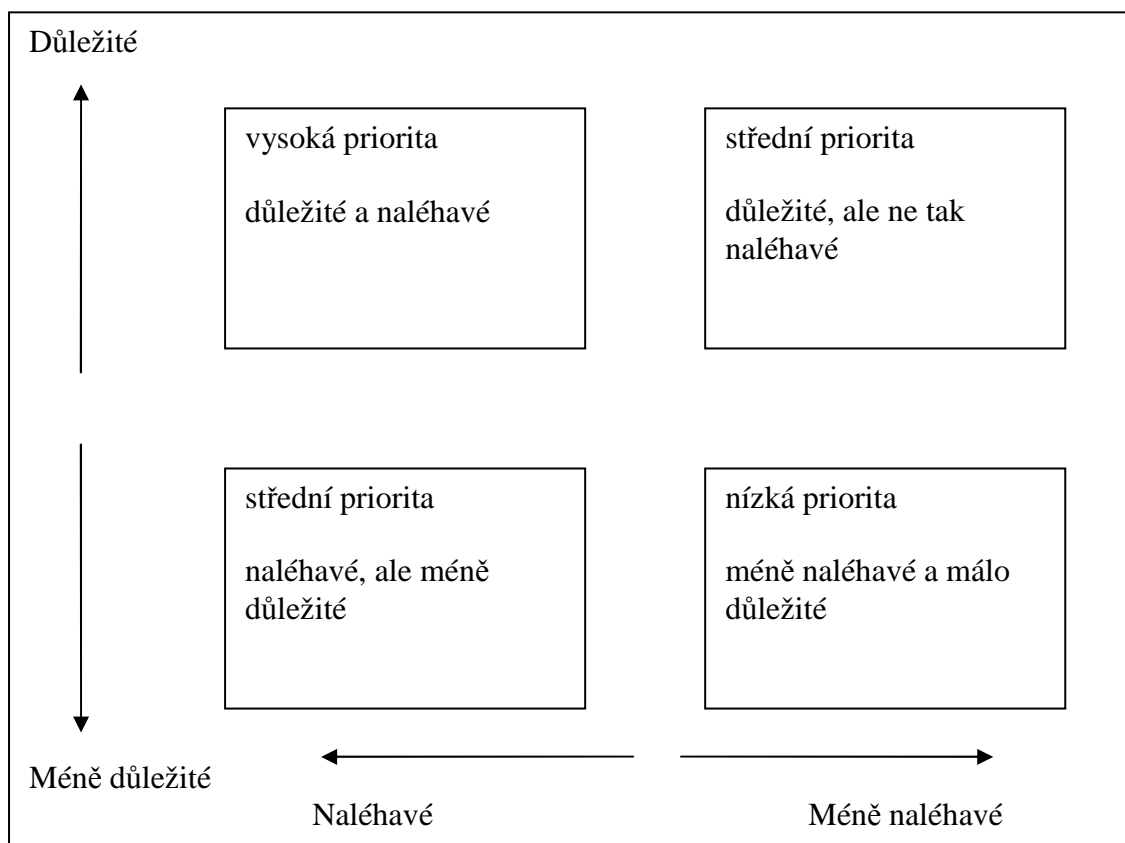
Plán by měl také alespoň v základních bodech obsahovat vlastní systém pro určení toho, co musí být uděláno dnes, co by mělo být uděláno dnes a co může být uděláno dnes.

Pro rozdělení úkolů mohou pracovníci použít Adairovu matici důležitosti a naléhavosti:

„Matice důležitosti a naléhavosti

1. Udělej to hned.
2. Plánuj pro (hodnotné využití času).
3. Udělej rychle (nevyžadující hodnotné využití času).
4. Udělej později nebo případně deleguj.“¹

Obrázek č. 3: Matice důležitosti a naléhavosti



Zdroj: Adair J. 2005

4.9.9 Řízení a vedení porad

Vedoucí by měl při poradách poslouchat zprávy svých lidí a analyzovat jejich činnost za uplynulý týden. Přemýšlet nad jejich problémy a zjišťovat, co se ještě musí udělat. Pak by měl dávat dohromady plán a strategii na příští týden. Závěry z těchto porad by měli být závazné, jinak by porady neměli smysl.

Vedoucí si musí při plánování porad položit tyto základní otázky:

- Je tato porada opravdu tak nutná?
- Kolik času si zaslouží?
- Bude na ní stačit vyhrazený čas?

Vždy musí mít jasnou představu o tom, kolik porada stojí (lidského času, včetně toho jeho) a jestli výsledek, jehož na ní dosáhne, za tento čas vůbec stojí.

Klíčové body, které musí splňovat efektivní porada:

- Porada je naplánována dopředu (kdo se má zúčastnit, jednací pořádek a všechny užitečné materiály se dají do oběhu už před ní).
- Čas, který je vyčleněn na jednotlivá témata a celou poradu je také určen předem (a musí být dodržen).
- Zápisy jsou stručné a zaměřené na činnost (s rozdělením odpovědností).
- Je zde jasný závěr (na kterém se podílejí všichni účastníci).
- Neustále se zkoumá efektivnost porady.
- Pozornost se soustřeďuje na záležitosti pozitivní.
- Vedoucí je úspěšným soudcem a rozhodčím.

Jestliže nesplňují porady vedoucích nějaký z výše uvedených bodů, je potřeba se na to zaměřit a na příští poradě to vylepšit popřípadě navštívit speciální školení věnované této problematice.

5 ZÁVĚR

Ve své diplomové práci se zaměřuji na motivaci a výkonnost pracovníků ve společnosti OVBAAllfinanz a.s. a to konkrétně v oblastním ředitelství v Brně. Společnost se zabývá finančním poradenstvím a poskytováním finančních služeb.

Ve své praktické části se zabývám pojmy jako jsou motivace, demotivace, koučování, naznačuji vývoje motivačních systémů a motivačních teorií. Dále se věnuji týmové spolupráci, úkoly vedoucích pracovníků a správnému stanovení cílů. Naznačil jsem také možnosti ocenění zaměstnanců v podnicích.

V praktické části se již zaměřuji na konkrétní skupinu pracovníků oblastního ředitelství v Brně u společnosti OVBAAllfinanz a.s. Mým cílem bylo poukázat na to, jaké má tato část společnosti druhy motivace a jakým způsobem zvyšuje výkonnost svých pracovníků. V první fázi jsem na základě dotazníků a rozhovorů analyzoval, jak jednotliví pracovníci pohlížení na společnost, na její druhy motivace a prostředky k lepší výkonnosti. V průzkumu jsem se také zaměřil na organizační stránky jednotlivých pracovníků.

V druhé fázi jsem zjistil současný stav ve společnosti z pohledu výkonnosti a motivace vedoucích a pracovníků. Na základě zjištěných informací navrhuji potřebná opatření, která podle mého mínění budou mít pozitivní vliv na tuto strukturu .

Výsledkem mého zkoumání je zjištění, že společnost má své určité motivační prostředky a metody na zvýšení výkonnosti pracovníků, ale jelikož nejsou využívány dostatečně efektivním způsobem, mají malý účinek. Podle mého názoru je tento problém nejvíce vidět při výběru nových pracovníků, neefektivní motivační nastavení člověka hned v počáteční fázi zaškolování, má vliv na další jeho činnosti.

6 POUŽITÁ LITERATURA

6.1 *Monografické publikace*

- [1] ADAIR John. *100 tipů jak úspěšně řídit a vést lidi*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 130 s. ISBN 80-251-0529-6.
- [2] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 105 s. ISBN 80-7226-308-0.
- [3] CLEGG, Brian. *Motivace – povzbudte ostatní k dosažení lepších výsledků*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 115 s. ISBN 80-251-0550-4.
- [4] HOMOLA, Miloslav. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1972. 356 s. ISBN 80-247-1092-7.
- [5] KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce – jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 112 s. ISBN 80-247-1464-6.
- [6] KONEČNÝ, Miloš. *Management*. 1. vyd. Brno: Sting, 2002. 130s. ISBN 80-86342-27-1.
- [7] MAXWELL, John. *Jak v lidech vypěstovat vůdčí schopnosti*. 1. vyd. Praha: Pragma, 2002. 184 s. ISBN 80-7205-870-3.
- [8] MISKELL, Jane. *Pracovní motivace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 78 s. ISBN 80-7169-317-0.
- [9] NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Academia, 1996. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.

- [10] NEWMAN, Bill. Deset zákonů úspěšného vedoucího. 1. vyd. Praha: Holding Medium, 1997. 120 s. ISBN 80-86095-01-0.
- [11] NIERMEYER, R., SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publising, 2005. 112 s. ISBN 80-247-1223-7.
- [12] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace – jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1991-1.
- [13] PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem – praktický atlas management*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 180 s. ISBN 80-247-1092-7.
- [14] NAPOLEON Hill. *Myšlením k bohatství*. 1. vyd. Praha: Pragma, 1990. 208 s. ISBN 80-85213-00-1.

6.2 Internetové zdroje

- [15] Demotivace. *Lasakovi.com* [online]. 2006 [cit. 2007-03-18]. Dostupné z WWW: <http://lasakovi.com/pavel/dovednosti/tymova-prace/demotivace/>
- [16] Jaké zázraky dokáže v životě dobrá motivace. *Dreamlife.cz* [online]. 2006 [cit. 2007-03-18]. Dostupné z WWW: <http://www.dreamlife.cz/osobni-rozvoj/mysleni/jake-zazraky-dokaze-v-zivote-dobra-motivace/article.html?id=154>
- [17] KEMÉNYOVÁ, Zuzana. Motivace: na co slyší zaměstnanci?. *iDNES.cz* [online]. 2007 [cit. 2007-05-12]. Dostupné z WWW: http://podnikani.idnes.cz/motivace-na-co-slysi-zamestnanci-d4f-firmy_rady.asp?c=A070405_719630_firmy_rady_vra

- [18] Kurzy.Manažerské dovednosti. *Educatio.cz* [online].
2006 [cit. 2007-03-18]. Dostupné z WWW:
http://www.educatio.cz/kurzy/manazerske_dovednosti.htm
- [19] Manažerské vzdělávání. *Tutor.cz* [online].
2006 [cit. 2007-03-18]. Dostupné z WWW:
http://www.tutor.cz/cs/profesni_kurzy/firem_otevrene/courses_component/index/335
- [20] Manažerské dovednosti. *Vox.cz* [online].
2006 [cit. 2007-03-18]. Dostupné z WWW:
<http://www.vox.cz/kurzy-manazerske-dovednosti-mng.html>
- [21] OVBAAllfinanz. *Ovb.cz* [online].
2006 [cit. 2007-03-18]. Dostupné z WWW:
<http://www.ovb.cz/pick.asp?arg=101>
- [22] Vzdělávání. *I200.cz* [online].
2006 [cit. 2007-03-18]. Dostupné z WWW:
<http://www.i2000.cz/rizeni-lidskych-zdroju.htm>
- [23] Zaměstnanecké výhody jsou účinnou motivací. *Kariera.cz* [online].
2006 [cit. 2007-03-18]. Dostupné z WWW:
<http://www.kariera.cz/poradna/clanek/zamestnanecke-vyhody-jsou-ucinnou-motivaci>
- [24] Zpravodaj motivace. *Educatio.cz* [online].
2006 [cit. 2007-03-18]. Dostupné z WWW:
http://www.educatio.cz/zpravodaj_motivace.htm

7 SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Teorie osvojených potřeb.....	22
Tabulka č. 2: Motivační typy a jejich vlastnosti.....	28
Tabulka č. 3: Cíle.....	41
Tabulka č. 4: Matice důležitosti a naléhavosti.....	91

8 SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Otázka první.....	54
Graf č. 2: Otázka druhá.....	55
Graf č. 3: Otázka třetí.....	56
Graf č. 4: Otázka čtvrtá.....	57
Graf č. 5: Otázka pátá	58
Graf č. 6: Otázka šestá	59
Graf č. 7: Otázka sedmá.....	60
Graf č. 8: Otázka osmá.....	61
Graf č. 9: Otázka devátá.....	62
Graf č. 10: Otázka desátá	63
Graf č. 11: Otázka jedenáctá.....	64
Graf č. 12: Otázka dvanáctá.....	65
Graf č. 13: Otázka třináctá	66
Graf č. 14: Otázka čtrnáctá	67
Graf č. 15: Otázka patnáctá.....	68
Graf č. 16: Otázka šestnáctá.....	69
Graf č. 17: Otázka sedmnáctá	70
Graf č. 18: Otázka osmnáctá.....	71
Graf č. 19: Otázka devatenáctá	72
Graf č. 20: Otázka dvacátá.....	73
Graf č. 21: Otázka dvacátá první	74
Graf č. 22: Otázka dvacátá druhá.....	75
Graf č. 23: Otázka dvacátá třetí	76

9 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1:Maslowova pryramida	20
Obrázek č. 2:Struktura firmy	52
Obrázek č. 3: Matice důležitosti a naléhavosti	93

10 PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Dotazník

1) Své cíle mám sepsané:

- ☐ ANO
- ☐ NE

2) Vytvořil jsem si krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé plány na dosažení svých cílů:

- ☐ ANO
- ☐ NE

3) Víím, jaké cíle a vize má společnost:

- ☐ ANO
- ☐ NE

4) K cílům se denně vracím a kontroluji je:

- ☐ ANO
- ☐ NE

5) Ohodnotil bych sám sebe jako dobrého manažera pracovního času:

- ☐ ANO
- ☐ NE

6) Odkládám činnosti, které jsem schopen udělat hned:

- ☐ ANO
- ☐ NE

7) Mám jasně stanovené úkoly a vím jak je plnit:

- ☐ ANO
- ☐ NE

8) Plánuji si den a určuji si pro daný den priority:

- ☐ ANO
- ☐ NE

9) Umím efektivně řešit důležité a naléhavé věci:

- ☐ ANO
- ☐ NE

10) Mám vytvořené pracovní návyky a aktivity:

- ☐ ANO
- ☐ NE

Pouze vedoucí:

11) Jsem schopen dobře vést porady:

- ☐ ANO
- ☐ NE

12) Vím, jaké jsou mé silné a slabé stránky:

- ☐ ANO
- ☐ NE

13) Dovedu toho využít:

- ☐ ANO
- ☐ NE

14) Práce v týmu zvyšuje můj výkon:

- ☐ ANO
- ☐ NE

15) Vedoucí ví, co mě dokáže efektivně motivovat:

- ☐ ANO
- ☐ NE

16) Využívá toho:

- ☐ ANO
- ☐ NE

17) Hry a soutěže mě dovedou motivovat k lepším výkonům:

- ☐ ANO
- ☐ NE

18) Za splnění důležitého úkolu si nejvíce cením:

- ☐ Pochvaly před ostatními
- ☐ Peněžní odměny
- ☐ Uznání
- ☐ Vědomí, že dělám něco smysluplného
- ☐ Jiné.....

19) Vedoucí mě motivuje jako jednotlivce:

- ☐ ANO
- ☐ NE

20) Mám zájem o osobní růst a vzdělávání:

- ☐ ANO
- ☐ NE

21) Potřebuji školení na zvýšení sebevědomí a komunikačních schopností:

- ☐ ANO
- ☐ NE

22) Vedení statistik o mé činnosti mi pomáhá k lepším výkonům:

- ☐ ANO
- ☐ NE

23) Má morálka vůči společnosti je:

- ☐ VYSOKÁ
- ☐ STŘEDNÍ
- ☐ NÍZKÁ